

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE PRESENTE A
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN SCIENCES DE L'ACTIVITE PHYSIQUE

PAR
LOUIS CASTONGUAY

ETUDE SUR LA SATISFACTION D'ATHLETES
VIS-A-VIS DU COMPORTEMENT DE LEUR ENTRAINEUR

Septembre 1986

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Résumé

Dans le cadre d'un modèle multidimensionnel du leadership (Chelladurai, 1978), la présente étude poursuit deux objectifs principaux. Le premier objectif est de déterminer l'effet des structures de l'organisation (récréatif vs compétitif) sur les préférences des athlètes pour le comportement d'un entraîneur. Le second objectif tente de vérifier l'hypothèse du modèle multidimensionnel qui stipule que la satisfaction des athlètes pour le comportement de l'entraîneur est une fonction de la congruence qui s'établit entre les préférences des membres d'une équipe pour le comportement d'un entraîneur et le comportement de l'entraîneur dans la réalité.

Vingt-sept (27) athlètes masculins inscrits à un programme sportif récréatif de football association et vingt-sept (27) athlètes masculins inscrits à un programme sportif d'élite de football association ont participé à cette étude. Le comportement de l'entraîneur a été mesuré à l'aide de l'échelle du comportement du leader dans les sports. Cette échelle comprend quarante propositions regroupées en cinq dimensions indépendantes. Ces dimensions du comportement du leader sont: entraînement et instruction, démocratique, autocratique, support social et renforcement positif. Dans la version mesurant les préférences des athlètes, chaque proposition est précédée de l'affirmation "je préfère que mon entraîneur". Dans la version mesurant le comportement réel de l'entraîneur, chaque proposition est précédée de l'affirmation "mon entraîneur".

Les résultats de la première étape indiquent que comparativement aux athlètes du groupe récréatif, les athlètes du groupe compétitif ont préféré un entraîneur plus autocratique, qui donne plus de support social et moins de renforcements.

Les résultats de la seconde étape de l'étude ne permettent pas de confirmer l'hypothèse du modèle multidimensionnel se rapportant à la satisfaction des membres d'un groupe vis-à-vis du comportement de l'entraîneur. Toutefois, pour les dimensions d'entraînement et de renforcement positif du comportement de l'entraîneur, l'hypothèse est partiellement confirmée.

Les cinq premières hypothèses sont discutées en fonction du rôle que doit tenir l'entraîneur suivant qu'il fait partie d'un programme à vocation récréative ou compétitive. La sixième hypothèse est discutée en fonction du modèle multidimensionnel du leadership.

Finalement, il est recommandé de produire une étude exhaustive qui permettrait de déterminer si un profil universel des préférences des athlètes pour le comportement d'un entraîneur existe vraiment.

Table des matières

	Page
Résumé	i
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
Chapitres	
I. Introduction	1
Recension des écrits	4
Problème	44
Hypothèses	45
Limites de l'étude	46
II. Méthodologie	47
III. Résultats et discussion	54
Résultats se rapportant aux hypothèses relatives aux préférences des athlètes pour le comportement d'un entraîneur sportif	54
Résultats se rapportant à l'hypothèse relative à la satisfaction des athlètes face au comportement de l'entraîneur	60
Discussion	65
IV. Conclusion	75
Recommandations	77
Annexe	
A. Exemples de questionnaires	79
B. Tableaux des analyses de variance et graphiques relatifs à la satisfaction des athlètes pour le comportement de l'entraîneur	87
Références	98

Liste des tableaux

Tableau	Page
1. Consistance interne (alpha de Cronbach) pour l'échelle du comportement du leader dans le sport	49
2. Inter-corrélation entre les différentes facettes de la satisfaction	51
3. Moyennes et écarts-types des résultats obtenus sur l'échelle du comportement du leader dans le sport	55
4. Analyse de variance de la mesure de préférence des athlètes pour la dimension entraînement	57
5. Analyse de variance de la mesure de préférence des athlètes pour la dimension démocratique	58
6. Analyse de variance de la mesure de préférence des athlètes pour la dimension autocratique	59
7. Analyse de variance de la mesure de préférence des athlètes pour la dimension de support social	61
8. Analyse de variance de la mesure de préférence des athlètes pour la dimension de renforcement	62
9. Tableau des coefficients curvilinéaire (h^2), linéaire (r^2) et résiduel ($h^2 - r^2$) pour chaque dimension du comportement de l'entraîneur sportif	64

Liste des figures

Figure	Page
1. Une typologie des théories sur le leadership	6
2. Echelle multidimensionnelle des comportements de l'entraîneur sportif	11
3. Tableau de la classification des sports selon la dépendance et la variabilité de la tâche	12
4. Dimensions du comportement d'un leader dans le sport . .	14
5. Modèle du leadership de Fiedler (1967)	17
6. Modèle multidimensionnel du leadership (Chelladurai, 1978)	26
7. Hypothèses du modèle multidimensionnel de Chelladurai (1978) concernant la performance et la satisfaction . .	34
8. Histogramme des moyennes des préférences des athlètes pour le comportement de l'entraîneur	56

Introduction

Malgré le nombre impressionnant de recherches qui se sont intéressées au leadership au cours des dernières décennies, il a été difficile d'établir clairement quels sont les effets du processus de leadership sur la performance et la satisfaction des membres d'un groupe. Selon Yukl (1971), trois raisons motivent cet état de faits: (1) il existe une confusion importante en regard de la sémantique des définitions conceptuelles et opérationnelles du leadership; (2) malgré le très grand nombre de données recueillies sur le leadership, il existe très peu de cadres théoriques qui permettent d'expliquer les relations causales ou les conditions limitatives du processus de leadership; et (3) la recherche a souvent omis d'inclure les variables situationnelles qui permettent de comprendre comment le leader affecte la productivité des membres du groupe.

Si en général, il a été difficile d'établir des relations entre le leadership, la satisfaction et la performance dans l'industrie et les affaires, le problème s'accroît lorsqu'on se place dans le milieu sportif. En effet, il n'y a que peu de recherches qui se sont intéressées aux relations entre l'entraîneur, la satisfaction et la performance des athlètes. De plus, il semble qu'il existe peu de théories qui soient en mesure d'expliquer efficacement cette relation. Il est facile de comprendre ce dernier point de vue lorsqu'on constate que la plupart des théories utilisées par les chercheurs du domaine sportif sont des théories qui ont été développées en fonction des industries ou des affaires. Pourtant, le contexte sportif est particulier et se distingue par plu-

sieurs aspects de ces milieux.

Sur ce sujet, Chelladurai et Saleh (1978) proposaient un ensemble de facteurs qui permettent de distinguer les organisations sportives. Parmi ces facteurs, des caractéristiques structurelles telles que la grandeur du groupe, la codification des normes (règlements), l'inter-relation des positions et la mise à jour de statistiques précises concernant la performance, donnent aux organisations sportives un cachet particulier.

La proportion de temps passé à l'entraînement par rapport au temps consacré à la compétition caractérise une fois de plus les organisations sportives. Dans le sport, il n'est pas rare qu'un athlète s'entraîne de 5 à 10 heures pour une seule heure de compétition. En contrepartie, dans l'industrie, la période d'entraînement est relativement courte pour la période de temps où l'employé doit réaliser des performances.

Le type de compétition employé par les organisations sportives devient un autre facteur qui les distingue des autres organisations. En effet, la compétition sportive permet généralement de déterminer qui est gagnant et qui est perdant. Il est alors possible de rétribuer le vainqueur selon les normes prévues. Dans le milieu industriel, il n'est pas toujours facile de départager aussi clairement les véritables vainqueurs.

Finalement, un autre facteur proposé par Chelladurai et Saleh (1978) concerne la longévité des équipes sportives. En effet, la majorité des équipes sportives sont constituées pour une saison de compétition ayant une durée allant de trois à six mois. Après cette période, l'intensité des rencontres entre les membres de l'équipe diminue et même parfois cesse complètement jusqu'à la saison suivante. Dans le milieu scolaire, ce facteur est d'autant plus important que d'une saison à l'autre, l'équipe

peut être considérablement modifiée. Dans le milieu industriel, il est généralement admis que la période de travail s'échelonne sur 12 mois. De plus, il est assez rare que le roulement des membres du groupe soit aussi intense que celui que l'on retrouve dans les équipes sportives.

L'ensemble des facteurs que nous venons de citer nous incite à croire que les groupes oeuvrant dans un contexte sportif ont à rencontrer des conditions qui sont particulières. Pour cette raison, nous pensons qu'il est important d'étudier le processus de leadership sportif dans un cadre théorique qui tient compte de ces conditions. Dans cette optique, Chelladurai (1978) a proposé un modèle multidimensionnel du processus de leadership spécialement adapté au sport. Ce modèle stipule que la performance et la satisfaction des membres d'une équipe sportive sont directement influencées par le comportement de l'entraîneur et indirectement influencées par leurs préférences pour certains comportements de l'entraîneur de même que par les prescriptions de la situation.

La présente étude tente donc de déterminer la nature de l'influence du comportement de l'entraîneur sur la satisfaction des membres d'une équipe sportive et ce dans le cadre du modèle multidimensionnel du leadership proposé par Chelladurai (1978).

Recension des écrits

La définition du concept de leadership pose un problème certain. Stogdill (1974) nous fait remarquer qu'il existe sûrement autant de définitions différentes du leadership qu'il y a de gens qui ont tenté de le définir. Dans un effort pour clarifier la situation, il a regroupé une cinquantaine de définitions en 11 classes distinctes. A l'intérieur de cette classification le leadership est considéré comme: un processus de groupe, un ensemble de traits de la personnalité, l'art de se faire respecter, l'exercice de l'influence, un comportement, une forme de persuasion, une relation de pouvoir, l'instrument de la réalisation des objectifs, un effet d'interaction, un rôle particulier et, finalement, comme de la structuration ("initiation of structure"). En terminant sa nomenclature, Stogdill nous signale qu'il existe peu de convergences entre les différentes définitions et que peu d'efforts sont faits dans le sens de l'unification des théories.

Pour sa part, Chelladurai (1980) considère que le leadership se définit comme un processus comportemental permettant d'influencer des individus ou des groupes dans le sens d'un ensemble d'objectifs. Toujours selon lui, ce processus est, de par sa nature, interpersonnel, et il permet de différencier la fonction de leader d'autres fonctions telles la planification, l'administration, les relations publiques, etc. Pour les besoins particuliers de cette recherche, nous adopterons la définition de Chelladurai puisque c'est celle qu'il propose comme base de son modèle multidimensionnel du leadership.

Les théories

Selon Behling et Schreisheim (1976), l'étude du concept de leadership est passée par trois phases successives. Dans la première phase,

les chercheurs ont tenté de déterminer les traits et qualités d'un leader efficace. Pour eux, la personnalité du leader lui permettait de ressortir du groupe en toutes circonstances. Dans la deuxième phase, les chercheurs ont voulu démontrer que le leader se distingue des autres membres du groupe par ses actions. Comme dans la phase précédente, ils ont cru que les comportements du leader sont homogènes à travers toutes les situations. Finalement, dans la troisième phase le leadership est perçu comme un processus qui varie selon la personnalité ou le comportement du leader mais aussi selon les caractéristiques de la situation.

Pour faciliter la catégorisation de ces phases théoriques, Behling et Schreisheim (1976) les ont regroupées en quatre classes différentes (figure 1). Ces classes se distinguent par leur unité de référence (traits ou comportements) et par la nature de la théorie (universelle ou situationnelle).

Les théories universelles du leadership

Les approches axées sur la personnalité

Au début, les chercheurs croyaient que le leadership émanait d'une combinaison particulière de traits de personnalité et d'habiletés spécifiques. Parmi ces théories, la théorie des grands hommes proposait que les progrès de l'humanité reposent sur quelques grands hommes possédant des caractéristiques personnelles susceptibles de les placer dans une position de commande peu importe la situation à laquelle ils devaient faire face.

Plus spécifiquement, Carron et Chelladurai (1978) ont remarqué que les recherches faites dans le milieu sportif semblent être dirigées vers une description socio-personnelle des entraîneurs. En d'autres

	TRAITS	COMPOTEMENTS
UNIVERSELLES	Théorie des "grands hommes"	Théories des universités d'Etat de l'Ohio et du Michigan
SITUATIONNELLES	Théorie du leadership contingentiel Fiedler (1967)	.Théorie "path-goal" House (1971) .Théorie adaptation-réaction Osborn et Hunt (1975) .Modèle des différences Yukl (1971) .Modèle multidimensionnel du leadership Chelladurai (1978)

Figure 1. Une typologie des théories sur le leadership (adapté de Chelladurai et Carron, 1978).

termes, on a tenté de déterminer si les entraîneurs possèdent des caractéristiques personnelles, des valeurs ou des orientations spécifiques qui les différencieraient d'autres groupes de leader. Finalement, Carron et Chelladurai nous font remarquer que les études faites sur la personnalité des entraîneurs n'ont rien apporté de concluant. Toutefois, ils proposent que les caractéristiques personnelles de l'entraîneur demeurent un facteur parmi ceux qui déterminent l'efficacité du processus de leadership.

En définitive, nous pouvons conclure qu'il n'existe pas de consensus entre les études qui se sont intéressées à la personnalité des leaders. Stogdill (1974), après avoir revu un grand nombre des études traitant de la personnalité du leader, signalait que:

A person does not become a leader by virtue of the possession of some combination of traits, but the pattern of personal characteristics of the leader must bear some relevant relationship to the characteristics, activities, and goals of the followers. Thus, leadership must be conceived in terms of the interaction of variables which are in constant flux and change. (1974, p. 63)

Les théories comportementales

Constatant l'impossibilité de déterminer l'efficacité d'un leader à partir de combinaisons spécifiques de traits de la personnalité, plusieurs chercheurs ont orienté leurs efforts vers une description du comportement du leader. Cette approche s'est développée principalement autour de deux groupes de travail, les groupes des universités du Michigan et d'Etat de l'Ohio (Halpin et Winer, 1957; Hemphill et Coons, 1950; Kahn et Katz, 1960; Katz, Maccoby et Morse, 1950).

Le principal objectif du groupe de l'université d'Etat de l'Ohio était d'identifier les types de comportements du leader et de déterminer leurs effets sur la satisfaction et la performance des membres d'un

groupe de travail. Dans cette optique, Hemphill et Coons (1950) ont élaboré un questionnaire, le "leader behavior description questionnaire" (LBDQ), comprenant 150 propositions reflétant chacune une facette du comportement d'un leader.

Ultérieurement, Halpin et Winer (1957), utilisant le LBDQ sur des équipages de bombardiers B-52, ont réussi, grâce à des analyses factorielles, à dégager deux dimensions du comportement du leader. La première de ces deux dimensions, la considération, reflète l'importance qu'accorde le leader aux relations amicales et à une atmosphère saine entre les membres du groupe. La seconde dimension, la structuration, reflète l'importance qu'accorde le leader à l'organisation et à la définition des relations de travail entre les membres du groupe.

De nombreuses études ont tenté de comparer les effets de la considération et de la structuration sur la performance et la satisfaction. Toutefois, il a été impossible de faire ressortir un type de comportement idéal du leader (Fleishman et Harris, 1962; Fleishman, Harris et Burtt, 1950). Dans cette optique, Behling et Schreisheim (1976) nous font remarquer que:

Thus, the Ohio State studies demonstrate that Consideration and Initiating Structure are two primary behaviors displayed by leaders. However, because they did not clearly show how these behaviors relate to subordinate performance and satisfaction over the spectrum of situations in which leaders find themselves, they have been criticized by some. (1976, p.299)

En définitive, il faut surtout retenir, des études du groupe de l'université d'Etat de l'Ohio, les deux dimensions principales du comportement du leader, soit la structuration et la considération. Ces deux dimensions sont encore fréquemment employées dans l'élaboration de théories contemporaines.

Le groupe de l'université du Michigan était pour sa part plus intéressé par l'interaction entre les comportements du leader, les processus de groupe, la satisfaction, et la performance d'employés faisant partie d'une entreprise. Suite à une série d'études faites dans des compagnies d'assurance et dans des industries, quatre dimensions du comportement du leader susceptibles d'influencer la performance et la satisfaction des employés furent retenues. Ces dimensions se définissent comme: (1) la différenciation du rôle de superviseur, (2) une supervision moins stricte, (3) une orientation axée vers les employés et (4) un accent sur les relations dans le groupe (Kahn et Katz, 1960; Katz, Maccoby, Gurin et Floor, 1951; Katz, Maccoby et Morse, 1950). Ces dimensions sont encore employées dans les milieux industriels et des affaires.

Tout comme dans le cas du groupe de l'université d'Etat de l'Ohio, il a été impossible de trouver une relation entre les dimensions des chercheurs de l'université du Michigan et la satisfaction ou la performance. Sur ce point, Behling et Schreisheim (1976) proposaient:

The search for a universal "best way" of leading has proved disappointing, however, as the relationships among supervisory behavior, organizational performance, and employee satisfaction change from situation to situation. (1976, p.301)

De la littérature portant sur le comportement des leaders, deux études se sont intégrées au milieu sportif. Dans le premier cas, Danielson, Zelhart et Drake (1975) ont fait passer une version adaptée du LBDQ (le coach behavior description questionnaire, CBDQ) à 160 jeunes joueurs de hockey (12 à 18 ans) participant à un camp d'été. Après l'analyse de leurs résultats, Danielson et al. ont conclu que la majorité des comportements perçus sont par nature des comportements a-

xés sur la communication avec très peu d'emphase sur la domination.

Une autre des conclusions importantes de cette étude réside dans l'énumération de huit dimensions du comportement d'un entraîneur sportif.

Ces dimensions sont: l'entraînement compétitif, l'initiation, les opérations interpersonnelles d'équipe, la dimension sociale, la représentation, l'organisation des communications, la reconnaissance et l'excitation générale (voir figure 2 pour la liste et l'explication des dimensions).

Dans la seconde étude, Chelladurai et Saleh (1978) ont voulu vérifier l'effet de la variabilité et de la dépendance de la tâche sur la préférence d'étudiants sous-gradués en activité physique pour certaines dimensions du comportement d'un entraîneur sportif. Les sujets (80 masculins et 80 féminins) devaient répondre à un questionnaire dont les 99 propositions étaient inspirées de l'ensemble des questionnaires issus du groupe de recherche de l'université d'Etat de l'Ohio (LBDQ; Supervisory behavior description questionnaire, Fleishman, 1957; leader option questionnaire, Fleishman, 1957; leader behavior description questionnaire form XII, Stogdill, 1963). Dans un même temps, les sujets devaient indiquer leur préférence pour un sport particulier et ce, même s'ils ne pratiquaient pas ce sport activement au moment de l'expérimentation. Les sports choisis étaient alors classés selon la variabilité de la tâche sportive (habileté ouverte ou habileté fermée) et selon le niveau de dépendance des tâches entre elles (dépendantes ou interdépendantes). La figure 3 donne un aperçu de la classification des sports selon leur dépendance et leur variabilité.

Suite aux résultats qu'ils ont obtenus, Chelladurai et Saleh ont

Dimension	Description
1. Entraînement compétitif	<ul style="list-style-type: none"> -comportements visant à motiver les athlètes à mieux s'entraîner -emphase sur la victoire via un meilleur entraînement -peu d'emphase sur les relations entraîneur-athlète de même que sur la participation au processus de prise de décision
2. Initiation	<ul style="list-style-type: none"> -comportements impliquant une approche ouverte face à la résolution de problèmes -peu d'emphase sur l'organisation dans le sens de l'approvisionnement en équipement -peu de critiques de la performance
3. Opérations interpersonnelles d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> -coordination des membres de l'équipe afin de faciliter la coopération même au dépend du protocole -comportements incitant les membres à interagir afin que l'équipe soit efficace -peu de critiques de la performance
4. Sociale	<ul style="list-style-type: none"> -comportements socialement orientés à l'extérieur du contexte sportif -peu d'emphase sur la performance, l'organisation ou le morale de l'équipe
5. Représentation	<ul style="list-style-type: none"> -comportements orientés vers une représentation favorable de l'équipe vis-à-vis des personnes extérieures à l'équipe
6. Communications organisées	<ul style="list-style-type: none"> -comportements orientés vers l'organisation ou la communication sans égard pour le support interpersonnel -peu de critiques ou de renforcements
7. Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> -comportements axés sur le renforcement et les feedbacks concernant la performance et la prise de décision
8. Excitation générale	<ul style="list-style-type: none"> -comportements activants impliquant une approche désorganisée des opérations d'équipe -peu d'emphase sur la reconnaissance ou l'intégration à l'équipe

Figure 2. Echelle multidimensionnelle des comportements de l'entraîneur sportif (traduit de Danielson, Zelhart et Drake, 1975 par L. Castonguay.)

		Variabilité	
		Habileté ouverte	Habileté fermée
Dépendance de la tâche	Indépendante	<ul style="list-style-type: none"> -badminton -ski alpin -ski de fond -tennis -lutte -escrime 	<ul style="list-style-type: none"> -golf -gymnastique -natation -athlétisme -haltérophilie -plongeon
	Interdépendante	<ul style="list-style-type: none"> -baseball -basketball -football -hockey -lacrosse -rugby -soccer -volleyball 	<ul style="list-style-type: none"> -aviron (2 places ou plus) -nage synchronisée

Figure 3. Tableau de la classification des sports selon la dépendance et la variabilité de la tâche, adapté de Chelladurai et Saleh (1978).

dégagé cinq dimensions du comportement d'un entraîneur sportif. Ces dimensions sont: (1) la dimension d'entraînement et instruction, (2) la dimension démocratique, (3) la dimension autocratique, (4) la dimension de support social et (5) la dimension de renforcement (voir figure 4 pour l'explication de ces dimensions).

Par ailleurs, du point de vue de la variabilité de la tâche, les auteurs proposent que: (1) les hommes préfèrent un entraîneur autocratique tandis que les femmes préfèrent un entraîneur démocratique; (2) les hommes en général préfèrent un entraîneur qui leur donne du support social; (3) les hommes participant à des sports où les habiletés sont du type fermé préfèrent davantage du support social que l'ensemble des autres sujets; (4) les sujets qui ont choisi un sport collectif (tâches interdépendantes) préfèrent un entraîneur qui met l'accent sur la dimension entraînement et instruction; et, finalement, (5) les sujets qui ont choisi un sport où les habiletés sont du type fermé ont préféré un entraîneur ayant une composante forte pour la dimension d'entraînement et d'instruction.

Il est possible de faire ressortir certaines similitudes des deux études que nous venons de mentionner. En effet, les dimensions d'entraînement compétitif, social et de reconnaissance de Danielson et al. correspondent, dans leur ordre respectif, aux dimensions d'entraînement et instruction, de support social et de renforcement de Chelladurai et Saleh. De plus, il est difficile de ne pas associer la dimension d'opération interpersonnelle d'équipe de Danielson et al. à une certaine partie de la dimension d'entraînement et instruction de Chelladurai et Saleh.

Dimension	Description
Comportements axés sur l'entraînement	Comportements ayant comme objectif l'amélioration de la performance de l'athlète par un programme d'entraînement difficile et complet et par des structures claires du point de vue des relations entre les membres.
Comportements autocratiques	Tendance de l'entraîneur à s'isoler de l'athlète et à prendre lui-même toutes les décisions.
Comportements démocratiques	Comportements de l'entraîneur qui permettent une plus grande participation de l'athlète dans les décisions concernant les buts du groupe, les méthodes d'entraînement, les tactiques et stratégies de match, etc.
Support social	Comportements de l'entraîneur indiquant son intérêt pour l'athlète en tant qu'individu, pour leur bien-être et pour une atmosphère positive au sein du groupe.
Comportements axés sur les renforcements	Comportements de l'entraîneur qui renforcent un athlète en reconnaissant et récompensant une bonne performance.

Figure 4. Dimensions du comportement d'un leader dans le sport traduit de Chelladurai et Saleh (1978) par L. Castonguay.

Il est intéressant de constater que des résultats aussi semblables aient pu être obtenus à l'aide d'échantillons différents. Toutefois, il est aussi surprenant de constater que, malgré des questionnaires inspirés d'une même source (le LBDQ en particulier), plusieurs dimensions ont très peu de correspondances d'une étude à l'autre. De fait, il semble que Chelladurai et Saleh aient privilégié des dimensions se rapportant aux prises de décision de l'entraîneur (autocratique, démocratique) tandis que Danielson et al. ont préféré des dimensions telles que l'initiation, la représentation, l'organisation des communications et l'excitation générale.

En terminant, nous aimerions souligner un point faible commun à ces deux études. En effet, ces deux études ont employé des sujets qui n'étaient pas nécessairement en période de compétition active au moment de l'expérimentation. Nous croyons qu'il serait important de vérifier si la perception de l'image de l'entraîneur ne serait pas modifiée par une relation entraîneur-athlète plus intense telle qu'elle se présente lors d'une période plus active de compétition.

Les théories situationnelles

La théorie du leadership de Fiedler

La théorie de Fiedler (1967) repose sur l'hypothèse que l'efficacité d'un leader est fonction de la personnalité de ce dernier et de la favorabilité de la situation à laquelle il doit faire face. Du point de vue de la personnalité, Fiedler considère que le leader peut avoir deux orientations: soit qu'il est orienté vers l'accomplissement de la tâche, soit qu'il est orienté vers les relations dans le groupe. Afin de déterminer de quel type est le leader, Fiedler a développé un

test, le "least preferred co-worker" (LPC). Dans ce test, on demande au leader de décrire le collaborateur avec lequel il a le plus de difficultés à travailler. La description se fait à partir d'adjectifs bipolaires placés à chaque extrémité d'une échelle de huit jalons. Par exemple:

sympathique : $\frac{_}{8}$: $\frac{_}{7}$: $\frac{_}{6}$: $\frac{_}{5}$: $\frac{_}{4}$: $\frac{_}{3}$: $\frac{_}{2}$: $\frac{_}{1}$: antipathique

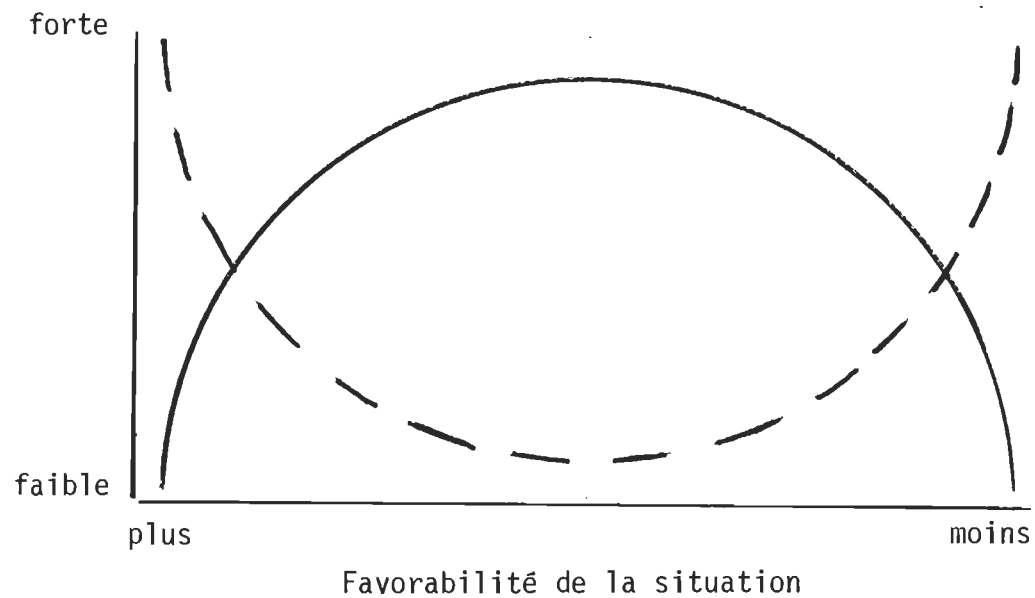
Si le leader décrit le collaborateur avec lequel il a le plus de difficultés à travailler d'une façon favorable (score élevé sur le test LPC), on dit que ce leader est orienté vers les relations dans le groupe. Par contre, dans le cas contraire (score faible sur le test LPC), on dit que le leader est orienté vers l'accomplissement de la tâche.

Fiedler conçoit la favorabilité de la situation comme étant composée de trois éléments. Le premier élément, la relation leader-membre, est déterminé par les relations personnelles entre le leader et les membres du groupe. Le deuxième élément, la position de pouvoir du leader, est déterminé par le pouvoir de coercition du leader et par sa position hiérarchique dans l'organisation. Finalement, le dernier élément, la structure de la tâche, est déterminé par le degré de clarté et la précision avec laquelle la tâche est définie.

Fiedler suggère que les interactions entre les éléments de sa théorie se définissent d'une façon particulière. Par exemple, si la situation est extrême, soit très favorable ou très défavorable, le leader orienté vers l'accomplissement de la tâche (faible LPC) sera plus efficace. Par contre, si la situation est mitoyenne, soit moyennement favorable ou défavorable, le leader orienté vers les relations dans le groupe (haut LPC) sera plus efficace (figure 5).

--- Leader faible sur l'échelle LPC

___ Leader fort sur l'échelle LPC



relation leader-membre	BONNE	BONNE	BONNE	BONNE	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE
structure de la tâche	STRUCTURE		SANS STRUCTURE		STRUCTURE		SANS STRUCTURE	
position de pouvoir du leader	FORT	FAIBLE	FORT	FAIBLE	FORT	FAIBLE	FORT	FAIBLE

Figure 5. Modèle du leadership de Fiedler (1967) (adapté de Chelladurai et Carron, 1978)

La théorie de Fiedler est sûrement la théorie du leadership qui a suscité le plus d'intérêt auprès des chercheurs. Toutefois, proportionnellement à l'ensemble des recherches qui ont été faites sur la théorie de Fiedler, très peu d'études se sont intégrées au milieu sportif. En outre, Carron (1980) nous fait remarquer que parmi celles qui ont risqué une incursion dans le sport, aucune n'a été en mesure de supporter les idées de Fiedler.

Carron cite trois études et les propose comme exemples. Dans la première étude, Inciong (1974), utilisant les membres de 43 équipes de basketball d'écoles secondaires, a été incapable de trouver un lien significatif entre, d'une part, le style de leadership tel que mesuré par le LPC et, d'autre part, la situation telle que mesurée par le "group atmosphere" (GA) et la fiche des victoires-défaites de l'équipe.

Dans la seconde étude, Danielson (1976) a tenté de vérifier si le modèle de Fiedler pouvait s'appliquer à des entraîneurs de hockey mineur. Pour y parvenir, Danielson a fait passer trois questionnaires à 40 entraîneurs de hockey mineur de la région d'Edmonton. Ces trois questionnaires sont le LPC, utilisé afin de mesurer la motivation des entraîneurs, le "team atmosphere" (adaptation du GA de Fiedler), utilisé afin de mesurer la relation leader-membre et, finalement, le "goal direction subscale of the learning environment inventory", utilisé comme mesure de la structure de la tâche.

Quoique Danielson considère son étude comme une exploration préliminaire, il n'en reste pas moins que les résultats qu'il a obtenus ne confirment pas la théorie de Fiedler. En conclusion, il suggère que

pour les situations concernant le hockey, un leader principalement intéressé aux relations qui le lient aux membres de l'équipe est plus efficace qu'un leader dont la préoccupation principale est d'accomplir la tâche. Il termine en nous faisant remarquer que le hockey est une situation sociale différente de celle que l'on retrouve dans l'industrie ou les affaires et que par conséquent, il nécessite peut-être un style de leadership différent.

Dans la dernière étude présentée par Carron, Bird (1977) proposait une hypothèse à l'effet que, pour le volleyball, les équipes gagnantes devraient avoir plus de cohésion et un entraîneur dont l'orientation serait portée vers l'accomplissement de la tâche. Pour les fins de son étude, Bird utilisa des équipes de volleyball universitaire féminin de deux calibres différents (les deux calibres étant tout de même de haut niveau). De plus, les équipes étaient regroupées en équipes gagnantes et perdantes selon le pourcentage de parties gagnées au cours de la saison.

Afin de déterminer le style de leadership, Bird utilisa le LPC. La position de pouvoir du leader était déterminée à l'aide du "measure of position of power" (Fiedler, 1967) et la cohésion était mesurée à l'aide du "group atmosphere" (Fiedler, 1967).

La première partie de l'hypothèse de Bird fut confirmée. En effet, ses résultats indiquèrent que les équipes gagnantes étaient perçues comme ayant une meilleure cohésion. D'autre part, la seconde partie de l'hypothèse fut moins facile à confirmer. En effet, du point de vue de la perception du style de leadership, Bird remarqua des différences entre les deux niveaux de compétition. Dans le groupe d'athlètes de cali-

bre supérieur de compétition, les membres des équipes gagnantes percevaient leur entraîneur comme étant orienté vers les relations dans le groupe tandis que les membres des équipes perdantes percevaient leur entraîneur comme étant orienté vers l'accomplissement de la tâche. Cette perception se trouvait inversée lorsque les résultats des équipes de calibre plus faible étaient pris en considération.

Les résultats de Bird infirment en partie la théorie de Fiedler. Bird explique ce phénomène en proposant que les athlètes de haut niveau d'habiletés sont eux-mêmes fortement orientés vers l'accomplissement de la tâche et que par conséquent, ils attendent plus de support vis-à-vis de leurs émotions. D'autre part, les athlètes moins habiles ont possiblement besoin d'un entraîneur capable de leur faire prendre conscience des objectifs reliés à la victoire et que par conséquent, ces entraîneurs devraient avoir une orientation qui tende vers l'accomplissement de la tâche.

Une dernière étude pourrait se rajouter à celles que mentionne Carron. Gilbert (1977) a tenté de vérifier comment des variables telles que la productivité d'équipes de basketball masculin d'écoles secondaires (niveau AAA), l'efficacité de leur entraîneur et la satisfaction des membres des équipes, sont reliées au modèle du leadership de Fiedler (1974) et au "survey of organizational conditions" de Taylor et Bowers (1972). Comme dans les études précédentes, Gilbert n'a pas été en mesure de confirmer la théorie de Fiedler. En conclusion, Gilbert nous propose certaines observations concernant l'utilisation du modèle de Fiedler:

Since the model is very complex, and many constructs need to be operationalized, replicating previous findings is very dif-

ficult due to the compounding of measurement error. The ambiguities created by the distinctions between leadership-style and leadership-behavior and their relationship with situation-favorableness also make the interpretation of the model difficult. Based on these observations, it is therefore concluded that the contingency model of leadership is very cumbersome for applied leadership. (1977, p. 148)

La théorie "path-goal" de House

Quoique la théorie "path-goal" de House (1971) soit une théorie où la situation est prise en considération, il n'en reste pas moins qu'il existe des différences importantes entre cette dernière et la théorie du leadership de Fiedler (1967). En effet, pendant que Fiedler place l'emphase sur l'orientation du leader et sur la favorabilité de la situation, House considère plutôt que l'efficacité du leader est déterminée par les besoins et les objectifs des membres du groupe de même que par la situation dans laquelle ils évoluent.

La théorie "path-goal" est régie par deux propositions générales. Dans la première proposition, il est stipulé que le comportement du leader est jugé acceptable dans la mesure où les membres du groupe le perçoivent comme une source potentielle de satisfactions. La seconde proposition stipule que le comportement du leader motivera les membres du groupe à augmenter leurs efforts dans la mesure où (1) un tel comportement rend la satisfaction contingente à une bonne performance et (2) un tel comportement procure un dirigisme, un soutien ou des renforcements qui autrement n'existeraient pas dans l'environnement des membres du groupe.

Dans cet ordre d'idées, House considère que les fonctions du leader consistent, dans un premier temps, à augmenter le nombre et la variété des renforcements contingents à une bonne performance et, dans un

deuxième temps, à faciliter l'accès à ces renforcements en clarifiant les voies menant à la réalisation des objectifs, en évitant les embûches et finalement, en augmentant les opportunités de satisfactions personnelles en cours de route.

Pour House et Mitchell (1974), deux catégories de variables peuvent avoir un effet sur la relation leader-membre. Dans le cas de la première catégorie de variables, les auteurs suggèrent que les caractéristiques personnelles des membres du groupe déterminent partiellement la perception qu'ils ont que les comportements du leader sont une source potentielle de satisfactions. House et Mitchell citent en exemple l'étude de Mitchell (1974) où les sujets introvertis ont été plus satisfaits avec un style de leadership participatif tandis que les sujets extravertis ont été plus satisfaits avec un leader de style directif.

Toujours en rapport avec les caractéristiques des membres, House et Mitchell proposent que la perception de leurs propres habiletés à accomplir la tâche affecte les membres du groupe dans leurs relations avec le leader. Pour les auteurs, plus les membres du groupe sont conscients de leurs capacités et moins ils considèrent des comportements directifs comme acceptables de la part du leader.

Les facteurs de l'environnement composent la deuxième catégorie de variables susceptibles d'influencer la relation leader-membre. De cette deuxième catégorie, House et Mitchell font ressortir trois classes de variables. Cette classification regroupe: (1) les variables reliées à la tâche, (2) les variables reliées au système d'autorité et (3) les variables qui ont trait au groupe primaire de travail. Chacune de ces trois classes de variables peut agir de trois façons sur les membres du

groupe. Elles peuvent motiver et stimuler le membre afin qu'il exécute les opérations reliées à la tâche. Elles peuvent restreindre la variabilité des comportements et ainsi éviter les conflits et la confusion. Finalement, les variables provenant de l'environnement peuvent servir de renforcement lorsque la performance désirée est accomplie. Dans ce sens, l'influence du leader sur la motivation des membres du groupe sera une fonction du degré de déficience des stimuli et des renforcements dans l'environnement.

Du point de vue de l'environnement, House et Mitchell, par le biais de leur théorie, proposent que lorsque la tâche est bien définie et que les normes de l'autorité formelle sont bien établies, les membres du groupe percevront comme inutile un contrôle sévère du leader. Dans le même esprit, moins la tâche sera satisfaisante, plus les membres du groupe percevront que les comportements du leader sont strictement orientés vers une augmentation de la productivité ou que le leader se comporte de façon à simplement suivre les règles et procédures établies par l'organisation.

Finalement, House signale que les comportements du leader auront un effet motivateur dans la mesure où ils aideront les membres du groupe à faire face aux incertitudes de l'environnement, aux menaces provenant des autres et aux frustrations. De tels comportements devraient, selon House, augmenter la satisfaction des membres vis-à-vis de la tâche qu'ils ont à accomplir.

Dans le domaine sportif, Chelladurai et Saleh (1978), dont l'étude a été citée précédemment, ont voulu vérifier l'hypothèse de House selon laquelle des structures fortes imposées par le leader auront une re-

lation positive avec la performance et la satisfaction des membres lorsque la tâche sera ambiguë tandis qu'elles seront perçues comme inutiles et redondantes lorsque la tâche sera bien définie.

Les résultats de Chelladurai et Saleh n'ont que partiellement confirmé l'hypothèse de House. En effet, les sujets qui ont choisi un sport où les tâches sont interdépendantes entre elles et par conséquent plus ambiguës, ont préféré un entraîneur ayant une dimension entraînement et instruction forte. D'un autre côté, les sujets qui ont choisi un sport où les tâches sont du type fermé, donc bien définies, ont eux aussi préféré un entraîneur dont la dimension entraînement et instruction est forte. En d'autres termes, que la tâche soit ambiguë ou non, les sujets ont préféré que le comportement de leur entraîneur soit structuré.

Chelladurai et Saleh expliquent ce phénomène en proposant que pour une tâche bien définie mais monotone et répétitive comme on en retrouve généralement dans les sports où les tâches sont du type fermé, les athlètes comptent sur un entraîneur structuré afin de conserver un certain niveau de motivation vis-à-vis de la tâche à accomplir. Chelladurai et Saleh terminent en suggérant que cette partie de la théorie "path-goal" soit modifiée afin que l'on tienne compte des situations où la tâche est très bien définie.

Le modèle multidimensionnel du leadership (Chelladurai, 1978)

Dans le modèle multidimensionnel du leadership (Chelladurai, 1978), la satisfaction et la performance des membres d'un groupe sont perçues comme étant le produit des effets interactifs de trois types de comportements du leader. Ces trois types de comportements du leader sont: le comportement prescrit par les variables situationnelles, le comportement préféré par les membres du groupe et le comportement réel du leader. Toujours dans l'optique du modèle multidimensionnel du leadership, Chelladurai propose que les antécédents des trois types de comportements du leader sont subdivisés en trois catégories, soit: les caractéristiques de la situation, les caractéristiques des membres du groupe et les caractéristiques du leader lui-même (voir figure 6).

Le comportement prescrit

Chelladurai considère qu'il existe dans l'environnement du leader des variables qui sont susceptibles d'influencer son comportement. Ces variables forment les limites à l'intérieur desquelles le comportement du leader est jugé acceptable. L'ensemble de ces variables situationnelles représente les caractéristiques de la situation desquelles découle le comportement prescrit du leader.

Du point de vue du modèle multidimensionnel du leadership, six variables sont prises en considération. Ces variables sont: la grandeur de l'unité, le niveau de technologie, les structures formelles de l'organisation, les forces normatives, les objectifs de l'organisation et la tâche du groupe (Chelladurai, 1978; Chelladurai et Carron, 1978; Osborn et Hunt, 1975).

Pour Chelladurai, l'effet de la grandeur de l'unité sur le compor-

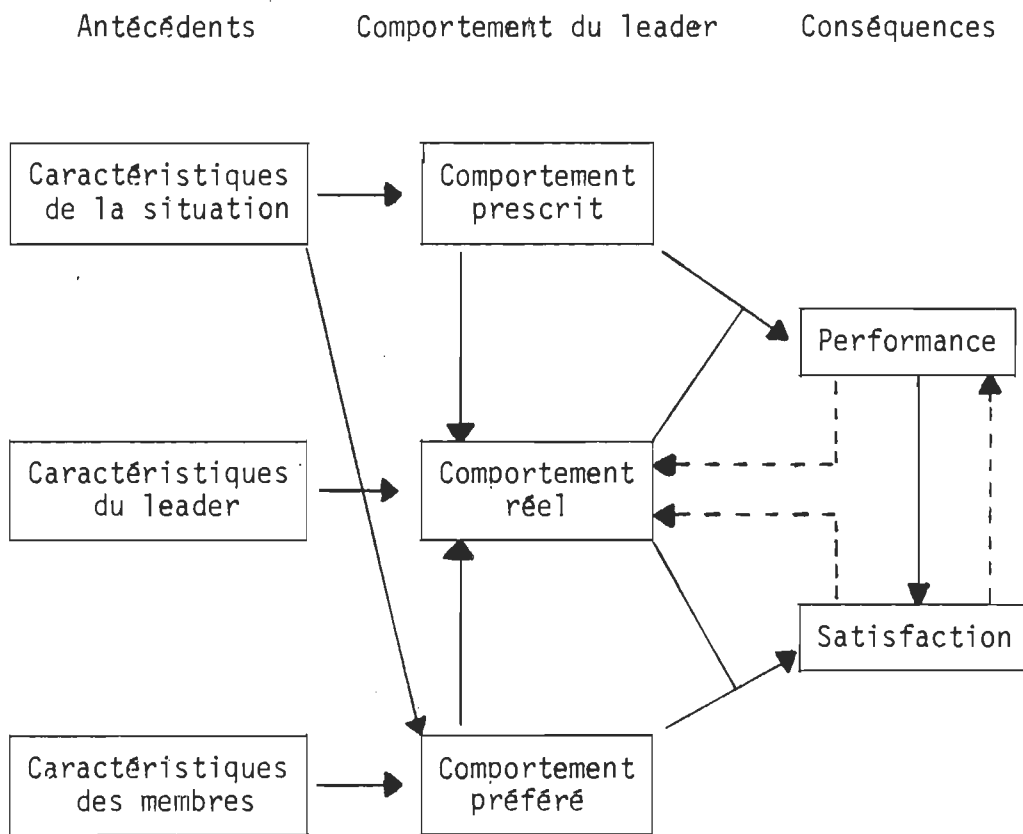


Figure 6. Modèle multidimensionnel du leadership (Chelladurai, 1978).

tement de l'entraîneur variera suivant le sport que ce dernier choisira de diriger. Par exemple, un entraîneur en haltérophilie ne doit faire face qu'à cinq ou six athlètes à la fois et il peut les entraîner séparément les uns des autres. Par contre, l'entraîneur au football doit faire face à quarante athlètes à la fois et il peut difficilement s'occuper de chacun séparément. Dans le même sens, l'influence du niveau de technologie variera en fonction du sport. Au football par exemple, les tâches sont hautement différenciées et très spécialisées alors qu'en haltérophilie, elles ne le sont pas. L'entraîneur au football doit donc tenir compte dans son comportement de la coordination entre les membres de son équipe tandis que l'entraîneur en haltérophilie peut axer son comportement sur la tâche que doit accomplir l'athlète.

La grandeur de l'unité et le niveau technologique qui caractérisent un sport détermineront en partie le type de structures formelles qu'adoptera une organisation sportive. Si on reprend l'exemple du football, le grand nombre de participants et la spécialisation des tâches impliquent que les entraîneurs se partageront les responsabilités et qu'une certaine forme de hiérarchie existera entre eux. D'un autre côté, en haltérophilie, l'entraîneur est généralement seul et des structures formelles complexes sont inutiles.

Les objectifs de l'organisation auront eux aussi un effet sur le comportement de l'entraîneur. Par exemple, l'entraîneur qui est impliqué dans une organisation où les objectifs sont franchement compétitifs n'agira pas de la même façon qu'un entraîneur impliqué dans une organisation où les objectifs sont axés sur la participation. Dans le premier cas, les objectifs inciteront l'entraîneur à mettre l'emphasis sur

la performance tandis que dans le second cas, les objectifs récréatifs inciteront l'entraîneur à s'intéresser davantage à la satisfaction des membres de son groupe.

Les forces normatives qui régissent le comportement de l'entraîneur auront un effet plus ou moins prononcé suivant que les normes sont clairement établies par l'organisation et que les attentes des membres du groupe vis-à-vis du rôle de l'entraîneur sont conformes à ces normes. Dans les organisations où les normes sont fortes et où les attentes des membres correspondent à ces normes, le comportement de l'entraîneur ne pourra se démarquer de ces normes sans être d'une quelconque façon blâmé. De l'autre côté, lorsque les normes ne sont pas bien définies et que les attentes des membres sont inconsistantes, le comportement de l'entraîneur ne souffrira que de légères restrictions.

La tâche du groupe est, selon Chelladurai, une autre variable situationnelle qui a une influence sur le comportement de l'entraîneur. Pour lui, la tâche se caractérise par sa variabilité et sa dépendance. La variabilité fait référence au niveau de changement dans l'environnement et à la façon dont l'athlète répond à ces changements. Une forte variabilité implique des modifications constantes du milieu et par conséquent des ajustements spatiaux et temporels de la part de l'athlète. Des habiletés ouvertes sont généralement requises lorsque la tâche est fortement variée. Une faible variabilité de l'environnement se caractérise par une stabilité des stimuli dans le milieu. Dans ce cas, des habiletés fermées sont requises de la part de l'athlète.

La dépendance de la tâche dépend du degré d'inter-relation qui existe entre les tâches. Une tâche indépendante implique que la tâche peut

être exécutée sans que l'on ait à tenir compte de tâches connexes afin que la performance soit effective. Les sports individuels sont généralement caractérisés par des tâches indépendantes. D'autre part, une tâche interdépendante se définit comme une tâche qui doit être faite en coordination avec une ou plusieurs autres tâches pour que la performance soit effective. Les sports collectifs sont généralement caractérisés par des tâches interdépendantes.

Du point de vue de la tâche, le comportement de l'entraîneur devra s'ajuster en fonction de la variabilité et de la dépendance. Chelladurai suggère qu'un entraîneur impliqué dans un sport interdépendant dont la variabilité est forte devra avoir des comportements structurés afin de clarifier et de coordonner les activités des membres de son équipe. D'autre part, si la tâche est indépendante et peu variée, des comportements structurés de la part de l'entraîneur seront perçus comme inutiles et redondants (House, 1971; House et Mitchell, 1974).

Le comportement préféré par les membres du groupe

La préférence des membres du groupe pour certains comportements du leader est perçue comme étant le résultat de l'effet combiné des variables situationnelles et des caractéristiques personnelles des membres du groupe. Chelladurai conçoit l'influence des variables situationnelles sur la préférence des membres du groupe dans l'optique où le leader et les membres du groupe sont socialisés suivant les prescriptions que leur imposent leurs rôles. Dans ce sens, les comportements de même que les préférences pour certains comportements du leader se feront selon les attentes qui incombent au rôle que chacun doit jouer.

Tout en suggérant que les variables situationnelles auront le même

impact sur tous les membres du groupe, Chelladurai suggère que leurs effets sur la préférence pour certains comportements du leader seront filtrés par la personnalité et les habiletés de chacun. Par exemple, un athlète dont le besoin d'accomplissement est fort préférera que son entraîneur axe ses comportements en fonction de l'atteinte des objectifs de l'organisation. En contrepartie, un athlète dont le besoin d'affiliation est fort préférera que son entraîneur axe ses comportements sur les relations entre les membres de l'équipe.

L'idée de l'influence du niveau d'habileté sur la préférence pour certains comportements du leader découle directement de la théorie "Path goal". En effet, House et Mitchell (1974) suggéraient que plus les membres du groupe seront conscients de leurs habiletés à exécuter la tâche, plus des comportements directifs de la part du leader seront perçus comme inacceptables.

Le comportement réel du leader

Chelladurai définit le comportement réel du leader comme ce que fait le leader dans le but d'influencer la performance et/ou la satisfaction des membres du groupe. Pour Chelladurai, le comportement réel du leader se compose des deux dimensions traditionnellement définies par les études du groupe de l'université d'Etat de l'Ohio, soit: la structuration et la considération. Toutefois, Chelladurai fait remarquer que, suivant les demandes de certains types d'organisations, le comportement du leader peut comporter plus de deux dimensions (Chelladurai et Saleh, 1978; House et Dessler, 1974; Yukl, 1971).

Plus précisément, Chelladurai et Saleh (1978) ont déterminé que le comportement de l'entraîneur sportif est composé de cinq dimensions.

Une de ces dimensions, la dimension d'entraînement et instruction, correspond à la dimension de structuration tandis que les dimensions de support social et de renforcement correspondent à la dimension de considération définie par Halpin et Winer (1957). Les deux dernières dimensions de Chelladurai et Saleh représentent un style de prise de décision (autocratique, démocratique).

Chelladurai considère qu'il existe deux caractéristiques personnelles du leader qui influencent son comportement. Ces caractéristiques sont la personnalité et les habiletés du leader. La personnalité aura un effet déterminant sur l'orientation que prendra le leader dans son comportement (structuration versus considération). Du point de vue des habiletés, Chelladurai suggère que le comportement du leader sera influencé par trois types de compétences: les compétences techniques, les compétences conceptuelles et les compétences dans les relations humaines.

Outre les caractéristiques personnelles du leader, Chelladurai propose que les prescriptions de la situation et les préférences des membres du groupe auront un effet sur les comportements du leader. Cette perspective est en accord directe avec la théorie "adaptation-réaction" de Osborn et Hunt (1975). En effet, pour Osborn et Hunt, le leader joue deux rôles importants: un premier rôle comme leader du groupe et un second rôle comme membre de l'organisation. Or, dans le premier cas, le leader doit réagir vis-à-vis des besoins, des demandes et des pressions des membres du groupe tandis que dans le deuxième cas, le leader doit s'adapter aux demandes du système organisationnel.

Complétant la théorie de Osborn et Hunt, Chelladurai suggère que l'environnement du leader variera de favorable à défavorable selon que

le leader devra s'engager dans des comportements d'adaptation ou de réaction. Par exemple, dans le cas où les objectifs de l'organisation sont bien définis, les structures du groupe bien établies, ses normes fortes et la tâche bien structurée, l'environnement du leader sera favorable puisque son comportement sera largement prescrit et que les préférences des membres du groupe seront elles aussi fortement influencées par les prescriptions de la situation. D'autre part, si les variables situationnelles sont mal définies, le leader devra s'engager dans des comportements discrétionnaires et son environnement sera perçu comme défavorable puisqu'il aura à faire face à des préférences variées et même parfois contradictoires de la part des membres du groupe.

Performance et satisfaction

Chelladurai (1978) définit la performance comme l'exécution de la tâche selon les spécifications de l'organisation. Le modèle s'intéresse à la performance des individus et du groupe.

La satisfaction est définie par Chelladurai (1978) comme la perception qu'ont les membres du groupe que le leader contribue à l'assouvissement de leurs besoins. Le modèle considère donc seulement l'aspect de la satisfaction qui concerne l'expérience du leadership.

Dans le modèle multidimensionnel du leadership, la performance des membres du groupe est considérée comme une fonction de la congruence entre le comportement réel et le comportement prescrit. D'un autre côté, la satisfaction des membres du groupe est perçue comme une fonction de la congruence entre le comportement réel et le comportement préféré par les membres du groupe.

Hypothèses du modèle multidimensionnel du leadership

Chelladurai a avancé un certain nombre d'hypothèses dans le but de vérifier son modèle en ce qui concerne la performance et la satisfaction (voir la figure 7). Dans la première de ses hypothèses, Chelladurai suggère que la situation sera idéale, c'est-à-dire que la satisfaction et la performance seront également élevées lorsqu'une congruence sera établie entre le comportement réel du leader, le comportement prescrit par la situation et le comportement préféré par les membres du groupe.

La seconde hypothèse formulée par Chelladurai suggère que la situation sera chaotique lorsqu'il n'existera aucune congruence entre les trois types de comportement du leader. La troisième hypothèse présentée suggère que si une congruence existe entre le comportement prescrit par la situation et les préférences des membres pour le comportement du leader mais que le comportement de ce dernier se dissocie des deux autres, le leader sera alors exclu du groupe.

La quatrième hypothèse exprimée par Chelladurai se présente lorsque le comportement réel du leader se rapproche du comportement prescrit par la situation mais qu'il s'éloigne des préférences des membres. Dans ce cas, le leader mettra plus d'emphasis sur le rendement que sur la satisfaction des membres du groupe.

Finalement, dans la dernière hypothèse émise par Chelladurai, la congruence du comportement réel du leader et du comportement préféré par les membres du groupe au détriment du comportement prescrit devrait entraîner plus de satisfaction et moins de performance. Cette hypothèse

Comportement du leader			Conséquences
prescrit	réel	préféré	
+	+	+	SITUATION IDEALE
-	-	-	LAISSER-FAIRE
+	-	+	REJET DU LEADER
+	+	-	PERFORMANCE
-	+	+	SATISFACTION

Figure 7. Hypothèses du modèle multidimensionnel de Chelladurai (1978) concernant la performance et la satisfaction.

provient du modèle des différences de Yukl (1971). Le modèle de Yukl propose que la satisfaction des membres d'un groupe est une fonction de la différence qui existe entre les préférences de ces membres et ce qui se passe réellement. Plus spécifiquement, Yukl propose que la satisfaction vis-à-vis du leader est une fonction de la différence entre ce que les membres du groupe préfèrent que le leader fasse et ce que fait réellement le leader.

Quoiqu'il puisse apparaître que la performance et la satisfaction sont deux paramètres indépendants pour Chelladurai, tel n'est pas le cas. Dans le modèle multidimensionnel du leadership, l'inter-relation de ces deux paramètres est vue de deux perspectives différentes. Premièrement, si les athlètes sont orientés vers l'accomplissement de la tâche et que l'entraîneur se comporte de façon à rencontrer leurs préférences, tant la satisfaction que la performance seront élevées. Deuxièmement, les comportements de l'entraîneur peuvent rencontrer les préférences des athlètes et par conséquent augmenter leur satisfaction. En retour, cette satisfaction accrue peut avoir un effet positif sur la performance.

L'étude de Chelladurai

Dans le but de vérifier certaines hypothèses issues du modèle multidimensionnel du leadership, Chelladurai (1978) a produit une étude sur 216 athlètes universitaires dont 87 pratiquaient le basketball, 52 la lutte et 57 l'athlétisme. Le premier volet de cette étude portait sur l'effet de la tâche (variabilité et dépendance) et des caractéristiques personnelles des athlètes (personnalité et habiletés) sur leurs préférences pour le comportement de l'entraîneur. Le second volet de l'étude concernait plus spécifiquement les hypothèses se rattachant aux effets du comportement

de l'entraîneur sur la performance et la satisfaction des athlètes. Pour ce volet, seules les équipes de basketball étaient considérées.

Le comportement de l'entraîneur de même que la préférence des athlètes pour le comportement de l'entraîneur ont été mesurés à partir de deux versions de l'échelle du comportement du leader dans le sport (leadership scale for sport). Cette échelle, spécialement adaptée pour le milieu sportif par Chelladurai et Saleh (1978), mesure cinq dimensions du comportement de l'entraîneur (entraînement et instruction, démocratique, autocratique, support social et renforcement). Dans la version mesurant la préférence des athlètes, chacune des propositions du questionnaire était précédée par l'énoncé "je préfère que mon entraîneur...". Dans la version où le comportement réel de l'entraîneur était mesuré, les athlètes devaient répondre aux propositions en tenant compte de l'énoncé "mon entraîneur..."

Chelladurai a mesuré la personnalité des athlètes à l'aide du "Jackson personality research form" (Jackson, 1974). Ce questionnaire mesure plus particulièrement deux traits de la personnalité, la structuration cognitive et l'affabilité. Une personne caractérisée par une structuration cognitive forte cherchera à obtenir une meilleure organisation de son travail. En ce sens, elle préférera plus de structures de la part de son leader. Une personne caractérisée par un trait affable fort cherchera du support et de la sympathie de la part des autres personnes de son groupe. Il sera donc normal, selon Chelladurai, que cette personne préfère des comportements du leader orientés sur la considération.

Le niveau d'habileté des athlètes était mesuré de deux façons.

Premièrement, l'habileté de l'athlète était évaluée en fonction du nombre d'années de participation à son activité sportive. Deuxièmement, une évaluation de l'entraîneur des habiletés techniques et cognitives était prise en considération. La performance des équipes était déterminée par le classement à la fin de la saison. Quant à la satisfaction, elle était mesurée par un questionnaire conçu spécialement par Chelladurai. Cinq questions ayant chacune un choix de sept réponses composaient ce questionnaire, les réponses allant de "très insatisfaisant" à "très satisfaisant". Finalement, le comportement prescrit de l'entraîneur se définissait comme la moyenne des préférences de tous les joueurs de basketball (voir l'annexe A pour les exemples des différents questionnaires).

Les résultats de Chelladurai ont indiqué des effets de la personnalité et de la tâche sur les préférences des athlètes pour le comportement de l'entraîneur. Du point de vue de la personnalité, Chelladurai a été en mesure de déterminer qu'il existe une relation entre le niveau de structuration cognitive des athlètes et leur préférence pour un entraîneur dont la dimension entraînement est forte. C'est-à-dire que les athlètes dont le niveau de structuration cognitive est élevé préféreront plus de comportements orientés sur l'entraînement que les athlètes dont le niveau de structuration est faible. Aucune relation n'a été remarquée entre le niveau d'affabilité des athlètes et leurs préférences pour le comportement de l'entraîneur.

En général, les effets de la personnalité sur les préférences des athlètes pour le comportement de l'entraîneur ont été faibles. Chelladurai suggère qu'il est possible que d'autres traits de personnalité soient plus importants que la structuration cognitive et l'affabilité

lorsque l'athlète détermine ses préférences. Il suggère entre autres le besoin d'accomplissement, le besoin d'affiliation, le besoin de dépendance et la tolérance à l'ambiguïté. Il est aussi possible de croire que la personnalité n'a pas l'impact que l'on suppose sur les préférences des athlètes. Certaines variables situationnelles telles que les objectifs de l'organisation ou les forces normatives pourraient avoir une influence plus grande sur l'image que se font les athlètes du comportement idéal de l'entraîneur.

La tâche semble avoir un effet déterminant sur la préférence des athlètes pour le comportement de leur entraîneur. En effet, Chelladurai a obtenu des résultats qui indiquent que: (1) les athlètes qui participent à des sports interdépendants préfèrent davantage de comportements axés sur l'entraînement de la part de leur entraîneur que les athlètes qui participent à des sports indépendants; (2) les athlètes qui participent à des sports où des habiletés ouvertes sont requises préfèrent davantage de comportements axés sur l'entraînement que les athlètes qui pratiquent un sport où des habiletés fermées sont requises; (3) les athlètes qui participent à un sport indépendant préfèrent un entraîneur démocratique tandis que les athlètes participant à des sports interdépendants préfèrent un entraîneur autocratique; (4) les athlètes qui pratiquent un sport où des habiletés ouvertes sont requises préfèrent un entraîneur plus autocratique que démocratique; (5) il n'y a pas d'effet de la tâche sur les dimensions de renforcement et de support social.

Les résultats obtenus par Chelladurai sont comparables aux résultats obtenus par Chelladurai et Saleh (1978) dans leur étude faite sur des étudiants universitaires. Lors de cette étude, Chelladurai et Saleh

avaient remarqué que la préférence des étudiants en activité physique variait suivant le type de sport qu'ils préféreraient pratiquer. On peut donc supposer qu'il existe une forme de relation entre la préférence des athlètes pour le comportement de l'entraîneur et les caractéristiques de la tâche. Toutefois, il est difficile de juger de l'influence relative de la tâche sur les préférences des membres d'une équipe sportive puisque plusieurs variables indissociées viennent en atténuer l'effet. Par exemple, il est difficile de ne pas associer la grandeur de l'unité, les forces normatives ou les structures formelles du groupe lorsque l'on parle de la dépendance de la tâche. Pour vraiment pouvoir évaluer l'effet de la tâche sur les préférences des athlètes, il faudrait comparer les préférences d'athlètes ayant des tâches différentes à l'intérieur d'un même sport et même si possible à l'intérieur d'une même équipe (au football par exemple).

Chelladurai n'a pas été en mesure de trouver un effet du niveau d'habileté sur les préférences des athlètes pour le comportement de l'entraîneur. Ce résultat n'est pas surprenant lorsque l'on constate que l'ensemble des sujets utilisés par Chelladurai possédaient des habiletés plus ou moins semblables. En effet, tous les sujets de cette étude étaient des athlètes de niveau universitaire et par le fait même leurs habiletés devaient être approximativement de même niveau. De plus, les mesures du niveau d'habileté utilisées par Chelladurai ne nous semblent pas adéquates. Par exemple, le nombre d'années d'expérience n'est pas nécessairement une évaluation juste de l'habileté puisque pour un même nombre d'années de participation, certains athlètes sont beaucoup plus habiles que d'autres. Dans le même sens, l'évaluation des entraîneurs est pos-

siblement une mesure trop subjective de l'habileté.

Dans le second volet de son étude, Chelladurai voulait vérifier quels étaient les effets du comportement de l'entraîneur sur la performance et la satisfaction des membres d'une équipe sportive (basketball). En ce sens, Chelladurai proposait une hypothèse à l'effet que la satisfaction des membres d'une équipe sportive vis-à-vis de leur entraîneur est une fonction de la congruence entre les préférences des membres de l'équipe pour le comportement d'un entraîneur et le comportement de leur entraîneur dans la réalité. Suivant cette hypothèse, la congruence se définissait comme la différence entre les préférences exprimées par les membres pour le comportement d'un entraîneur (telles que mesurées par le ECLS, version des préférences) et le comportement réel de l'entraîneur (défini comme étant la moyenne pour chaque équipe des résultats obtenus par le ECLS, version mesure du comportement réel de l'entraîneur).

Pour les dimensions autocratique et de renforcement, les résultats ont indiqué que les athlètes étaient effectivement plus satisfaits lorsqu'une congruence s'établissait entre le comportement préféré et le comportement réel. L'hypothèse n'était cependant pas confirmée pour les dimensions d'entraînement, démocratique et de support social. Finalement, lorsque la congruence des comportements préféré et réel était considérée au travers des cinq dimensions à la fois, les résultats permettaient de confirmer l'hypothèse.

Quoique l'hypothèse n'ait pas pu être confirmée dans le cas de la dimension d'entraînement, Chelladurai a tout de même fait ressortir une relation intéressante entre la congruence des comportements et la satisfaction. En effet, pour cette dimension, les athlètes ont exprimé une

plus grande satisfaction lorsque le comportement de leur entraîneur dépassait les préférences qu'ils avaient indiquées pour le comportement de ce dernier. En d'autres termes, la satisfaction des membres des équipes a été plus grande lorsque le comportement réel de l'entraîneur était plus fort que le comportement préféré par les membres de l'équipe. Chelladurai suggère que ce phénomène confirme que les athlètes sont presque exclusivement orientés vers l'accomplissement de la tâche et que par conséquent, tout comportement de l'entraîneur qui vise à les rapprocher de cet objectif est jugé satisfaisant.

Cette suggestion nous semble d'autant plus plausible que les sujets employés par Chelladurai participaient tous à un programme compétitif où les objectifs de performance sont hautement valorisés. Il serait intéressant de vérifier si pour des programmes où les objectifs sont orientés différemment, des programmes récréatifs ou éducatifs par exemple, la relation entre la satisfaction et la congruence des comportements préféré et réel se définirait de la même façon.

Chelladurai a émis deux hypothèses concernant l'effet du comportement de l'entraîneur sur la performance des membres de son équipe. La première hypothèse stipule que la performance sera accrue si une congruence s'établit entre le comportement de l'entraîneur prescrit par la situation et le comportement réel de l'entraîneur. La seconde hypothèse propose que la performance sera également accrue lorsqu'une congruence s'établira entre le comportement de l'entraîneur, prescrit par la situation, et les préférences des membres du groupe. Dans les deux cas, la congruence se définirait comme étant la différence entre le comporte-

ment prescrit et le comportement réel ou le comportement préféré suivant l'hypothèse qui était vérifiée.

Aucune des deux hypothèses n'a pu être confirmée. Pour Chelladurai, cet état de fait s'explique de deux façons. Premièrement, la définition opérationnelle de la performance était mal adaptée et, deuxièmement, la mesure du comportement prescrit était inadéquate.

La mesure du comportement prescrit utilisée par Chelladurai était particulièrement mal choisie. En effet, le comportement prescrit, tel que mesuré par la moyenne des préférences de tous les athlètes participant au basketball, étant une constante, son utilisation dans une opération mathématique n'a pour effet que de déplacer toutes les variables d'une distance égale sans modifier la valeur relative des unes par rapport aux autres. En d'autres termes, la différence obtenue par la soustraction du comportement prescrit n'a eu pour effet que de déplacer la valeur du comportement réel (ou préféré) de toutes les équipes dans une même direction sans toutefois modifier la valeur relative des comportements réels (ou préférés) au travers des équipes. Suivant ce raisonnement, Chelladurai n'a jamais été en mesure de vérifier ces hypothèses portant sur la performance puisque sa définition de la congruence des comportements de l'entraîneur était inopérante.

Le problème de la définition opérationnelle de la performance n'est pas un problème exclusif à l'étude de Chelladurai. En effet, il est difficile de trouver une définition de la performance qui tienne compte à la fois de la performance absolue (classement final, temps, distance, etc...) et de la performance relative (résultat rendant compte du contexte dans lequel il est produit). Pour qu'une telle définition

soit efficace, il faudrait définir le contexte dans lequel chaque performance est produite. Par exemple, une équipe peut avoir produit une excellente performance tout en perdant la joute contre une équipe plus forte ou simplement plus expérimentée.

L'évaluation de la performance n'est donc pas une tâche simple. Une solution serait d'utiliser des observateurs capables de coter la performance de l'équipe selon un système préétabli et ce pour chacune des rencontres de la saison. Ainsi, il serait possible de faire un parallèle entre le classement final selon la fiche des victoires-défaites et le classement attribué par les observateurs. Il faut noter cependant, qu'un tel système d'observation serait particulièrement coûteux lorsque le nombre d'équipes à évaluer serait élevé ou qu'il y aurait un grand nombre de parties à disputer dans une saison.

Problème

Le modèle multidimensionnel du leadership (Chelladurai, 1978) propose que la satisfaction des membres d'un groupe est fonction de la congruence qui s'établit entre les préférences des membres du groupe pour le comportement d'un entraîneur et le comportement du leader du groupe. D'autre part, le modèle suggère aussi que les préférences des membres du groupe sont directement influencées par les caractéristiques de la situation.

Afin de vérifier son modèle, Chelladurai (1978) a produit une étude sur deux cent seize athlètes de niveau universitaire. Cette étude comportait des hypothèses relatives à l'effet de la variabilité et de la dépendance de la tâche sur les préférences des athlètes de même que sur la satisfaction des athlètes pour le comportement de l'entraîneur. Les résultats de cette étude ont indiqué que les caractéristiques de la tâche ont un effet sur les préférences des athlètes pour les dimensions d'entraînement, démocratique et autocratique. Ils ont aussi indiqué une relation curvilinéaire entre la satisfaction et la congruence des comportements pour les dimensions autocratique et de renforcement.

Suite aux résultats obtenus par Chelladurai (1978), la présente étude poursuit deux objectifs. En premier lieu, cette étude vérifie si d'autres caractéristiques situationnelles telles que les structures de l'organisation (récréatif vs compétitif), peuvent avoir un effet sur les préférences des athlètes pour le comportement de l'entraîneur. En second lieu, la présente étude tentera d'apporter des éléments permettant une meilleure appréciation des faits se rapportant à la congruence qui s'établit entre les comportements et la satisfaction. Ainsi, nous espérons obtenir une meilleure compréhension de ce phénomène.

Hypothèses

Cette section élabore les hypothèses à la base de cette étude. Elles sont au nombre de six. Cinq hypothèses sont relatives aux préférences des athlètes face au comportement d'un entraîneur et une se rapporte à la satisfaction.

Hypothèses relatives aux préférences des athlètes vis-à-vis du comportement d'un entraîneur

1- Il n'y a pas de différence entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif, soit récréatif, soit compétitif, pour le comportement d'un entraîneur relié aux aspects d'entraînement technique.

2- Il n'y a pas de différence entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif, soit récréatif, soit compétitif, pour les aspects démocratiques du comportement d'un entraîneur.

3- Il n'y a pas de différence entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif, soit récréatif, soit compétitif, pour les aspects autocratiques du comportement d'un entraîneur.

4- Il n'y a pas de différence entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif, soit récréatif, soit compétitif, pour les aspects du comportement d'un entraîneur reliés au support social.

5- Il n'y a pas de différence entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif, soit récréatif, soit compétitif, pour le comportement d'un entraîneur relié aux aspects de renforcement.

Ces cinq hypothèses sont formulées en fonction des cinq dimensions du comportement de l'entraîneur proposées dans le modèle multidimensionnel du leadership (Chelladurai, 1978). Le modèle propose aussi que les

caractéristiques de la situation (compétitif vs récréatif) auront un effet sur les préférences des membres du groupe pour le comportement d'un entraîneur. Toutefois, la littérature à cet effet s'est principalement intéressée aux préférences des athlètes en fonction du type de sport pratiqué (Chelladurai, 1978; Chelladurai & Saleh, 1978). C'est pourquoi, il a été jugé préférable de donner aux cinq premières hypothèses une nature exploratoire.

Hypothèse se rapportant à la satisfaction des athlètes vis-à-vis du comportement de l'entraîneur

6- La satisfaction des athlètes face au comportement de l'entraîneur est fonction de la congruence entre les préférences des athlètes pour le comportement d'un entraîneur et le comportement réel de ce dernier.

Cette hypothèse est directement issue du modèle multidimensionnel du leadership. En effet, le modèle stipule que les athlètes seront satisfaits dans la mesure où le comportement de l'entraîneur sera conforme à leurs attentes vis-à-vis ce comportement. Si toutefois le comportement de l'entraîneur devait s'éloigner des préférences des athlètes, dans un sens ou dans l'autre, la satisfaction diminuerait d'autant.

Limites de l'étude

Cette recherche se limitera à l'étude de la satisfaction et des préférences des membres d'une équipe sportive vis-à-vis du comportement de leur entraîneur et ce dans le cadre du modèle multidimensionnel du leadership (Chelladurai, 1978).

Méthodologie

Ce chapitre relate les éléments méthodologiques qui ont permis de réaliser cette étude. Pour ce faire, des sections relatives aux sujets, aux mesures et aux procédures sont présentées.

Les sujets

Cinquante-quatre participants à des programmes de football association de la région de Trois-Rivières ont participé à cette étude. De ce nombre, la moitié (27) participait à un programme récréatif parrainé par les loisirs de la ville de Trois-Rivières. La moyenne d'âge de ce groupe était de 29 ans.

La seconde moitié des participants (27), prenait part à un programme sportif compétitif parrainé par la fédération québécoise de football association. La moyenne d'âge de ce groupe était de 21 ans.

Les sujets étaient répartis dans huit équipes, quatre récréatives et quatre compétitives. Pour chacune des équipes, un entraîneur était évalué.

L'échelle du comportement du leader dans le sport (ECLS)

L'échelle du comportement du leader dans le sport a été mise au point par Chelladurai (1978) et Chelladurai et Saleh (1978). Cette échelle comporte cinq dimensions indépendantes du comportement du leader dans le sport. Ces cinq dimensions sont: la dimension d'entraînement et d'instruction, la dimension démocratique, la dimension autocratique, la dimension de support social et la dimension de renforcement positif. Une étude de validation de l'échelle menée par Chelladurai et Saleh (1978) a permis de déterminer que la consistance interne des dimensions variait de .45 à .93. La plus faible consistance interne est attribuée à la di-

mension autocratique alors que la plus forte consistance appartient à la dimension d'entraînement et instruction.

La version française de l'échelle du comportement du leader dans le sport a été obtenue à l'aide de la méthode de validation trans-culturelle des questionnaires proposée par Vallerand et Halliwell (1982). Pour chaque dimension, la consistance interne variait de .25 à .92 (tableau 1). Comme pour l'étude de Chelladurai (1978), la plus faible consistance interne a été obtenue pour la dimension autocratique alors que la plus forte consistance interne a été obtenue pour la dimension entraînement et instruction.

Mesure du comportement préféré

Le comportement d'un entraîneur préféré par les membres du groupe est mesuré à l'aide du ECLS. Dans cette version du ECLS, chacun des quarante items est précédé de l'expression: "Je préfère que mon entraîneur...". Un exemplaire de ce questionnaire se trouve à l'annexe A.

Mesure du comportement réel

Le comportement réel de l'entraîneur est évalué par chaque athlète à l'aide d'une version spécifique du ECLS. Chacun des quarante items de cette version est identique à la version mesurant les préférences. Toutefois, dans ce cas, les items sont précédés de l'expression: "Mon entraîneur...". Un exemple de ce questionnaire se trouve à l'annexe A.

Mesure de la satisfaction

Chelladurai (1978) a mesuré la satisfaction des athlètes vis-à-vis du comportement de l'entraîneur à l'aide d'une échelle en sept points allant de très satisfait à très insatisfait. Afin de vérifier la validité de cette échelle, trois autres items ont été ajoutés au questionnaire.

Tableau 1
 Consistance interne (alpha de Cronbach)
 pour l'échelle du comportement du leader dans le sport

Dimensions	Version préféré	Version réel
Entraînement et instruction	.80	.92
Démocratique	.63	.74
Autocratique	.25	.56
Support social	.73	.60
Renforcement positif	.68	.81
Total	.77	.86

Ces items sont: la satisfaction vis-à-vis de la performance personnelle, la satisfaction vis-à-vis de l'équipe et la satisfaction générale. Ayant déterminé que la satisfaction vis-à-vis de l'entraîneur est associée à des variables pertinentes telles que la satisfaction générale et la satisfaction vis-à-vis de l'équipe, et qu'elle se dissocie de variables non pertinentes telles que la satisfaction face à la performance personnelle, Chelladurai a assumé que son échelle était représentative de la satisfaction vis-à-vis du comportement de l'entraîneur (tableau 2).

Satisfaction vs congruence

La relation qui unit la satisfaction et la congruence des comportements est donc par nature curvilinéaire (Chelladurai, 1978). Conséquemment, plusieurs analyses statistiques sont nécessaires pour déterminer si les résultats de cette étude sont conformes à l'hypothèse 6. En premier lieu, les résultats de congruence sont catégorisés en fonction des données obtenues sur l'échelle de satisfaction ce, pour chacune des dimensions du ECLS. Par la suite, les coefficients r^2 et h^2 (éta carré) sont calculés pour chacune des dimensions représentées par l'échelle du comportement du leader dans le sport. Le coefficient h , appelé aussi coefficient de corrélation curvilinéaire, exprime le degré de relation entre deux variables, alors que r exprime la portion linéaire de cette relation (Winer, 1971).

Il est à noter que pour l'hypothèse 6, l'ensemble des sujets est considéré en un seul groupe. Cette décision repose d'une part sur le fait que le nombre de sujets par groupe n'est pas suffisamment élevé pour obtenir des résultats intéressants et d'autre part, parce que suivant le modèle multidimensionnel du leadership, les caractéristiques de la situation ne devraient pas avoir d'influence sur le mécanisme régissant la satisfac-

Tableau 2

Inter-corrélations entre les différentes facettes de la satisfaction

Mesures	1	2	3	4
1- Satisfaction face à la performance personnelle	1.00			
2- Satisfaction face à l'équipe	.7131*	1.00		
3- Satisfaction face à l'entraîneur	.6177*	.5710*	1.00	
4- Satisfaction générale	.5032*	.6486*	.4117*	1.00

* $p \leq .001$

tion des athlètes pour le comportement de l'entraîneur.

Programme compétitif vs programme récréatif

Le programme compétitif consiste en un programme d'élite senior A de la région de Trois-Rivières. Le programme récréatif est un programme pour adultes inscrit au service des loisirs de la ville de Trois-Rivières.

Ces deux programmes diffèrent sur plusieurs aspects. En premier lieu, les participants du programme compétitif sont des athlètes sélectionnés en fonction de leurs performances. A l'opposé, le programme récréatif vise la participation de masse. En ce sens, aucun critère particulier ne régit l'accessibilité à ce programme. Dans le même ordre d'idées, les entraîneurs du groupe compétitif sont aussi sélectionnés en fonction de leurs compétences alors que ceux du groupe récréatif sont choisis en fonction de leur disponibilité.

En second lieu, les infrastructures qui entourent les équipes des deux programmes sont différentes. Les équipes du programme compétitif évoluent dans une ligue organisée chapeautée par un comité qui voit à l'administration et à l'application des règles de la fédération sportive. Le programme récréatif est administré par le service des loisirs de la ville de Trois-Rivières dont la responsabilité première est de faciliter la participation.

Finalement, les équipes du programme compétitif font toutes parties de clubs sportifs. Il est donc permis de croire qu'une hiérarchie structurée existe à l'intérieur de ces organisations. De même, on peut supposer que les rôles dans ces organisations sont bien définis. En contrepartie, les équipes du programme récréatif étant formées plus ou moins aléatoirement, on s'attend à y retrouver des structures faibles et par consé-

quent, des rôles moins bien définis.

En définitive, nous croyons que les divergences entre ces deux programmes sont suffisamment importantes pour que leurs participants respectifs aient des préférences différentes pour le comportement d'un entraîneur.

Les procédures

La distribution des questionnaires se faisait au début de deux séances d'entraînement régulières de l'équipe. Dans la première séance, le ECLS, version des préférences, était distribué alors que dans la seconde séance, le ECLS, version du comportement réel de l'entraîneur, de même que le questionnaire de satisfaction étaient distribués. Il est à noter que pour deux équipes du groupe récréatif, les questionnaires ont été distribués avant des parties puisqu'elles n'avaient pas de période d'entraînement de prévue.

Dans la plupart des cas, une période d'une semaine séparait les deux séances d'entraînement. Toutefois, certains sujets ayant été absents lors de la seconde séance, un laps de temps plus long a pu apparaître entre les deux questionnaires. Le délai le plus long pour un sujet a été de trois semaines.

Pour toutes les équipes, les questionnaires ont été distribués à la même période. C'est-à-dire que toutes les équipes avaient au moins complété les trois-quarts de leur saison régulière. Ceci nous permet de considérer que les participants connaissaient suffisamment bien l'entraîneur pour donner une évaluation juste de son comportement.

Résultats et discussion

La première partie de ce chapitre est consacrée à la description des analyses statistiques de cette étude. Un bref rappel de chaque hypothèse est présenté, suivi de la description des résultats reliés à cette hypothèse. La seconde section du chapitre expose une discussion articulée autour de chacune des hypothèses de recherche.

Résultats se rapportant aux hypothèses relatives aux préférences des athlètes pour le comportement d'un entraîneur sportif

1- Il n'y a pas de différence entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif, soit récréatif, soit compétitif, pour le comportement d'un entraîneur relié aux aspects d'entraînement technique.

Une analyse de variance sur les préférences des athlètes pour le comportement d'un entraîneur nous révèle qu'il n'y a pas de différence significative entre le groupe récréatif et le groupe compétitif. L'hypothèse 1 est donc confirmée (tableaux 3 et 4, figure 8)

2- Il n'y a pas de différence entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif, soit récréatif, soit compétitif, pour les aspects démocratiques du comportement d'un entraîneur.

Une analyse de variance sur les résultats se rapportant à la dimension démocratique du comportement d'un entraîneur, telle que mesurée par l'échelle du comportement du leader dans les sports, nous révèle qu'il n'y a pas de différence significative entre les membres du groupe récréatif et ceux du groupe compétitif. L'hypothèse 2 est donc confirmée (tableau 5).

3- Il n'y a pas de différence entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif, soit récréatif, soit compétitif, pour les aspects autocratiques du comportement d'un entraîneur.

L'analyse de variance présentée au tableau 6 nous révèle qu'il existe une différence significative entre les athlètes participant à un programme sportif récréatif et ceux participant à un programme sportif com-

Tableau 3
Moyennes et écarts-types des résultats obtenus
sur l'échelle du comportement du leader dans le sport

Niveau organisationnel des groupes		Dimensions									
		Entraînement		Démocratique		Autocratique		Support social		Renforcement	
		<u>M*</u>	<u>s**</u>	<u>M</u>	<u>s</u>	<u>M</u>	<u>s</u>	<u>M</u>	<u>s</u>	<u>M</u>	<u>s</u>
Groupe récréatif	préférée	1.738	.380	2.663	.421	3.970	.483	3.324	.642	2.215	.637
	réel	2.496	.751	2.848	.568	3.881	.541	3.861	.505	2.422	.737
Groupe compétitif	préférée	1.860	.473	2.782	.533	3.667	.583	2.968	.682	2.570	.617
	réel	2.650	.800	3.160	.618	3.341	.663	3.780	.612	3.148	.612

*Moyenne

**Ecart-type

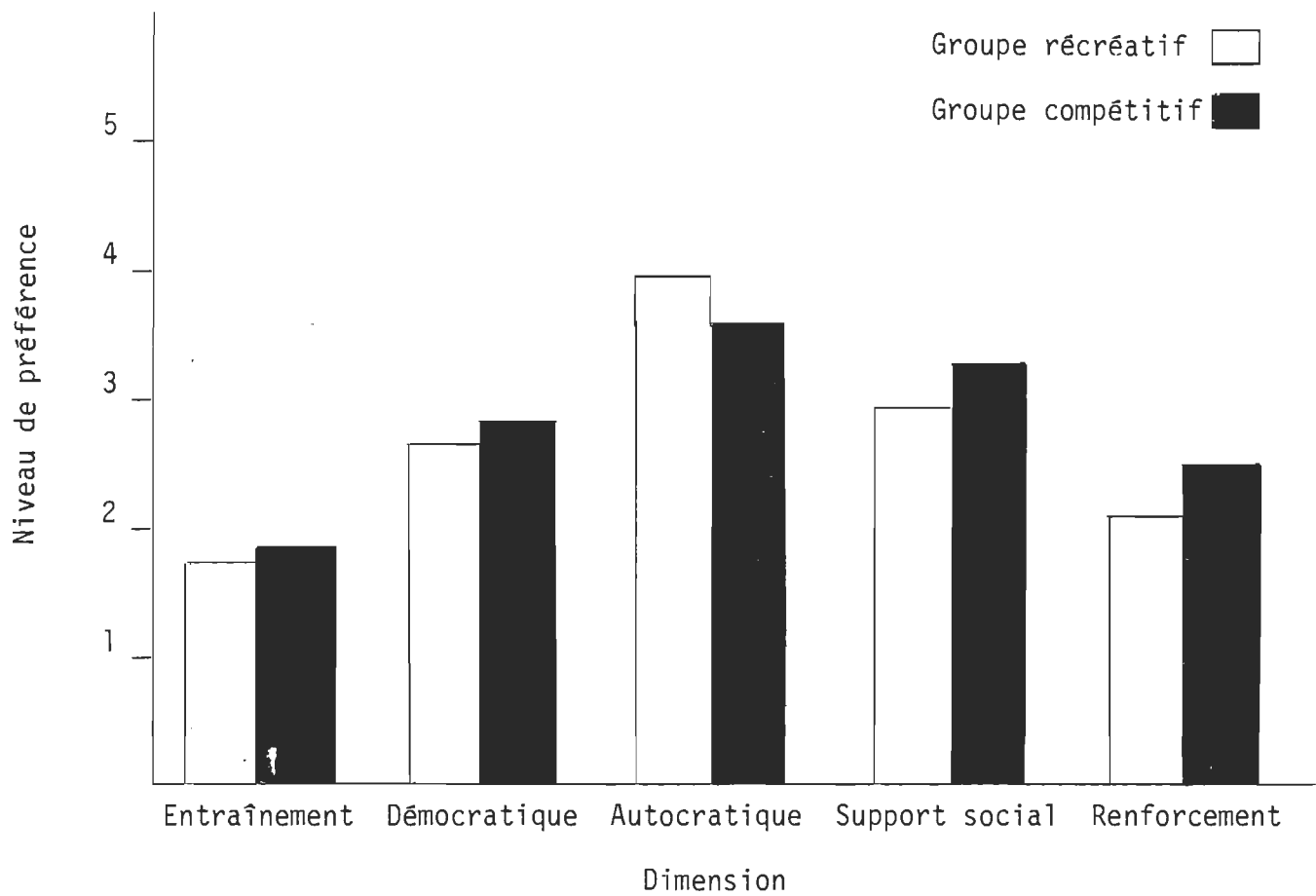


Figure 8. Histogramme des moyennes des préférences des athlètes pour le comportement de l'entraîneur.

Tableau 4
Analyse de variance de la mesure de préférence
des athlètes pour la dimension entraînement

Source de variation	Somme des carrés	<u>dl</u>	Carré moyen	<u>F</u>
Totale	174.852	1	174.852	949.84
Récréatif x compétitif	.200	1	.200	1.09
Préférence	9.572	52	.184	

* $p < .05$

Tableau 5
Analyse de variance de la mesure de préférence
des athlètes pour la dimension démocratique

Source de variation	Somme des carrés	<u>dl</u>	Carré moyen	<u>F</u>
Totale	400.330	1	400.330	1733.54
Récréatif x compétitif	.188	1	.188	.82
Préférence	12.008	52	.231	

* $p < .05$

Tableau 6
Analyse de variance de la mesure de préférence
des athlètes pour la dimension autocratique

Source de variation	Somme des carrés	<u>dl</u>	Carré moyen	<u>F</u>
Totale	787.379	1	787.379	3015.82
Récréatif x compétitif	1.245	1	1.245	4.77*
Préférence	13.576	52	.261	

* $p < .05$

pétitif quant à leurs préférences pour les aspects autocratiques du comportement d'un entraîneur. Ici, les athlètes du groupe compétitif ont préféré un entraîneur plus autocratique que les athlètes du groupe récréatif. L'hypothèse 3 est donc infirmée.

4- Il n'y a pas de différence entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif, soit récréatif, soit compétitif, pour les aspects du comportement d'un entraîneur reliés au support social.

L'analyse de variance faite sur les préférences des athlètes pour la dimension de support social du comportement de l'entraîneur sportif, nous révèle que des différences significatives existent entre les deux groupes de sujets. Pour cette dimension, les athlètes du groupe compétitif ont préféré un entraîneur qui offre plus de support social que les athlètes inscrits au programme récréatif. L'hypothèse 4 est donc infirmée (tableaux 3 et 7)

5- Il n'y a pas de différence entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif, soit récréatif, soit compétitif, pour le comportement d'un entraîneur relié aux aspects de renforcement.

Une différence significative est remarquée entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif récréatif et ceux participant à un programme sportif compétitif, pour la dimension de renforcement du comportement d'un entraîneur sportif. Pour cette dimension, les athlètes du groupe compétitif ont préféré un entraîneur qui donne moins de renforcements que les athlètes du groupe récréatif. L'hypothèse 5 est donc infirmée (tableaux 3 et 8)

Résultats se rapportant à l'hypothèse relative à la satisfaction des athlètes face au comportement de l'entraîneur

6- La satisfaction des athlètes face au comportement de l'entraîneur est fonction de la congruence entre les préférences des athlètes pour le comportement d'un entraîneur et le comportement réel de ce dernier.

Tableau 7
Analyse de variance de la mesure de préférence
des athlètes pour la dimension de support social

Source de variation	Somme des carrés	<u>dl</u>	Carré moyen	<u>F</u>
Totale	535.374	1	535.374	1325.53
Récréatif x compétitif	1.717	1	1.717	4.25*
Préférence	21.002	52	.404	

* $p < .05$

Tableau 8
Analyse de variance de la mesure de préférence
des athlètes pour la dimension de renforcement

Source de variation	Somme des carrés	<u>dl</u>	Carré moyen	<u>F</u>
Totale	309.123	1	309.123	786.02
Récréatif x compétitif	1.707	1	1.707	4.34*
Préférence	20.450	52	.393	

* $p < .05$

Dimension d'entraînement et instruction. L'hypothèse 6 est infirmée dans le cas de la dimension d'entraînement et instruction. En effet, pour cette dimension, la portion non linéaire de la relation entre la satisfaction et la congruence est non significative (tableau 9). Toutefois, il est intéressant de constater qu'une relation linéaire significative exprimant 82% de la relation totale existe pour cette dimension. Cette relation nous indique que la satisfaction croît lorsque la différence entre le comportement préféré et le comportement réel tend vers zéro.

Dimension démocratique. Aucune relation significative n'a été remarquée pour la dimension démocratique. L'hypothèse 6 est donc rejetée pour cette dimension.

Dimension autocratique. L'hypothèse 6 est rejetée dans le cas de la dimension autocratique puisqu'aucune relation significative n'a pu être décelée.

Dimension de support social. Il n'a pas été possible de démontrer qu'une relation significative existe entre la satisfaction et la congruence des comportements pour la dimension de support social. L'hypothèse 6 est donc infirmée pour cette dimension.

Dimension de renforcement. La portion non linéaire de la relation entre la satisfaction et la congruence étant non significative, l'hypothèse 6 doit donc être rejetée pour la dimension de renforcement. Soulignons cependant qu'une relation linéaire significative exprimant 99% de la relation existe pour cette dimension. Cette relation indique que la satisfaction des athlètes à l'endroit du comportement de l'entraîneur augmente lorsqu'une congruence s'établit entre le comportement préféré et le comportement réel.

Tableau 9

Tableau des coefficients

curvilinéaire (h^2), linéaire (r^2) et résiduel (h^2-r^2)

pour chaque dimension du comportement de l'entraîneur sportif

Dimension	h^2	r^2	h^2-r^2
Entraînement	.3113*	.2541*	.0572
Démocratique	.0726	.0124	.0602
Autocratique	.0779	.0402	.0377
Support social	.0851	.0392	.0459
Renforcement	.1990*	.1961*	.0029

* $p < .01$

Discussion

Hypothèses relatives aux préférences des athlètes pour le comportement d'un entraîneur

1- La dimension d'entraînement. Les résultats relatifs à l'hypothèse 1 nous indiquent que pour la dimension d'entraînement du comportement de l'entraîneur, il n'y a pas de différence significative entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif récréatif et les athlètes participant à un programme sportif compétitif.

Ce résultat confirme que le rôle de l'entraîneur doit comporter une dimension spécifiquement orientée sur les éléments techniques et ce peu importe la vocation de l'organisation. Ce sont les modalités entourant les éléments techniques du sport pratiqué qui prendront plus d'importance. En ce sens, l'entraîneur doit posséder des connaissances spécifiquement reliées au sport qu'il doit diriger et ce peu importe si le groupe qu'il entraîne fait partie de l'élite ou d'une organisation récréative.

Deux études viennent appuyer cette hypothèse. En premier lieu, Terry (1984), utilisant le LSS (Leadership Scale for Sport), a comparé les préférences d'athlètes ayant participé aux Universiades de 1983 à celles d'athlètes inscrits dans des clubs sportifs. Quoique les niveaux de compétition fussent plus élevés que dans la présente étude, il est intéressant de constater qu'aucune différence significative n'a été remarquée entre les deux groupes d'athlètes quant à leurs préférences pour la dimension d'entraînement du comportement de l'entraîneur. D'autre part, dans la même étude, Terry (1984) a comparé entre eux les athlètes ayant participé aux Universiades de 1983. Il est ressorti de cette comparaison que les athlètes participant à des sports collectifs préfèrent davantage de comportements axés sur l'entraînement que les athlètes partici-

pant à des sports individuels.

La seconde étude est celle de Chelladurai et Saleh (1978). Dans cette étude, les auteurs avaient comparé les préférences des athlètes en fonction de la variabilité et de la dépendance de la tâche issue du sport pratiqué. Leurs résultats ont indiqué que les athlètes pratiquant un sport collectif ont préféré de façon significative un comportement axé sur l'entraînement alors qu'il en était de même pour les athlètes pratiquant un sport dont les habiletés requises étaient du type fermé.

Il semble donc que des caractéristiques situationnelles reliées à la tâche telles que la variabilité et la dépendance aient une plus grande importance vis-à-vis des préférences des athlètes pour la dimension d'entraînement du comportement de l'entraîneur que des caractéristiques situationnelles reliées aux structures de l'organisation ou au niveau de compétition. Dans cet ordre d'idées, il serait intéressant de comparer des athlètes de différents niveaux de compétition à l'intérieur d'une même organisation sportive. Ainsi, nous serions en mesure d'éliminer les effets de la structure de l'organisation afin de concentrer nos efforts sur le niveau de compétition. De cette façon, il serait possible de déterminer l'importance qu'accordent les athlètes aux qualités techniques de l'entraîneur à divers niveaux de leur développement.

2- La dimension démocratique. Les résultats obtenus dans le cadre de l'hypothèse 2 nous indiquent qu'il n'y a pas de différence significative entre les préférences des athlètes participant à un programme sportif récréatif et ceux participant à un programme sportif compétitif.

Si on regarde la théorie "path-goal" de House (1971), il aurait été logique de supposer que les athlètes du groupe compétitif préfèrent d'avantage de comportements démocratiques de la part de leur entraîneur.

En effet, une des hypothèses de la théorie de House propose que plus les membres d'un groupe sont conscients de leur capacité à accomplir une tâche, plus ils rejettent un leader directif. Dans la présente étude, les résultats ont indiqué une tendance opposée à l'hypothèse de House. En effet, on note une moyenne légèrement moins élevée sur l'échelle du ECLS des membres du groupe récréatif indiquant du même coup leurs préférences pour un entraîneur plus démocratique que les membres du groupe compétitif (tableau 3).

Il faut cependant demeurer prudent dans l'interprétation de ce résultat puisque Terry (1984), dans une étude où les préférences d'athlètes d'élite étaient comparées à celles d'athlètes de calibre moins élevé, a remarqué que les athlètes d'élite préfèrent un entraîneur démocratique. Quoique les niveaux de compétition de la présente étude et ceux de l'étude de Terry sont différents, il n'en reste pas moins qu'une ambiguïté demeure quant aux préférences des athlètes pour la dimension démocratique du comportement de l'entraîneur. Des études où la perception des habiletés de chaque athlète serait mesurée pourraient nous donner un meilleur aperçu des mécanismes qui régissent les préférences des athlètes pour la dimension démocratique du comportement de l'entraîneur.

3- La dimension autocratique. Les résultats relatifs à l'hypothèse 3 nous indiquent que les athlètes participant au programme sportif compétitif préfèrent un entraîneur ayant un comportement plus autocratique que les athlètes faisant partie du groupe récréatif.

Comme pour l'hypothèse 2, le présent résultat va à l'encontre de l'hypothèse de House (1971) qui stipule qu'une meilleure connaissance de leurs capacités à accomplir une tâche incite les membres d'un groupe à préférer un leader moins directif. Cette nouvelle remise en question est

d'autant plus importante que Terry (1984) n'a pas trouvé de différence entre les préférences des athlètes d'élite et celles d'athlètes inscrits dans des clubs sportifs pour la dimension autocratique du comportement de l'entraîneur. Il semble donc que l'ambiguïté à ce sujet demeure.

Pour notre part, nous croyons que cette ambiguïté tient principalement au fait que l'échelle du comportement du leader dans le sport ne permet pas de faire de distinction entre les diverses situations où l'entraîneur doit prendre une décision. En d'autres termes, il est impossible de savoir si l'athlète a indiqué ses préférences pour un style de prise de décision en fonction d'une période d'entraînement, d'une partie ou d'une réunion d'équipe. Cette imprécision du ECLS entraîne une confusion au niveau de l'information recueillie et peut du même coup biaiser les résultats. De plus, la notion d'indépendance des dimensions démocratiques et autocratiques n'est pas des plus claire dans la théorie de Chelladurai (1978). Dans cette optique, il nous semble que les résultats reliés au style de prise de décision doivent être regardés avec prudence.

4- La dimension de support social. Les résultats relatifs à l'hypothèse 4 nous indiquent que les athlètes du programme compétitif ont préféré plus de support social de la part de leur entraîneur que les athlètes du programme sportif récréatif.

Cet état de fait peut s'expliquer par les motivations qui incitent les athlètes à participer à un programme récréatif ou compétitif. Les athlètes participant à un programme récréatif le font souvent par désir de participer à une activité sociale. De ce fait, ils n'attendent pas de l'entraîneur qu'il veuille organiser des activités d'ordre social. En d'autres termes, l'activité sportive étant elle-même une activité sociale, il devient inutile que l'entraîneur s'occupe de mousser cet aspect.

D'autre part, l'élément social devient important lorsque la compétition devient intense et que l'homogénéité du groupe est importante. Dans ce cas, l'entraîneur doit voir à ce que les athlètes se sentent bien à l'intérieur du groupe en s'impliquant dans les activités sociales reliées au sport. Cette hypothèse est d'autant plus plausible que Terry (1984) a remarqué que les athlètes participant à des sports collectifs recherchent davantage de support social que les athlètes participant à un sport individuel. Il serait donc intéressant de vérifier dans quelle mesure l'entraîneur doit mettre l'emphasis sur le support social lorsqu'il se retrouve devant un groupe d'athlètes participant à des activités sportives collectives ou individuelles et ce à différents niveaux de compétition.

5- La dimension de renforcement. Les résultats relatifs à l'hypothèse 5 indiquent que les athlètes du groupe récréatif préfèrent un entraîneur qui donne plus de renforcements que les athlètes du groupe compétitif.

Deux hypothèses peuvent expliquer le fait que les athlètes inscrits à un programme sportif récréatif préfèrent avoir plus de renforcements que les athlètes de programme sportif d'élite. La première hypothèse repose sur l'expérience qu'ont les athlètes des situations qui sont susceptibles de se développer lors de l'activité sportive. Les athlètes du groupe récréatif ayant une expérience restreinte de ces situations auront besoin d'un entraîneur capable de leur donner les renforcements nécessaires au moment opportun. Les athlètes du groupe compétitif pour leur part, n'auront pas besoin d'autant de renforcements de la part de leur entraîneur puisque leur connaissance de la situation sportive leur permet de juger eux-mêmes de la qualité de leur performance.

Terry (1984) dans une étude où les athlètes d'élite étaient comparés à des athlètes de calibre inférieur, est parvenu à des conclusions semblables à celles de la présente étude. En effet, Terry propose que les athlètes d'élite ont une plus grande confiance en leurs moyens et que par conséquent, ils n'ont pas besoin d'autant de renforcements positifs de la part de leur entraîneur. La similitude qui existe entre les deux études est importante et elle laisse supposer qu'il y a une continuité dans le processus qui régit les préférences pour la dimension de renforcement. Il serait intéressant de vérifier si cette continuité serait viable au travers d'un échantillonnage plus exhaustif.

La seconde hypothèse susceptible d'expliquer pourquoi les athlètes du groupe récréatif préfèrent un entraîneur qui donne plus de renforcements positifs repose sur la nature et la provenance de ces renforcements. Les athlètes du groupe compétitif peuvent trouver dans l'environnement plus de sources de renforcements que les athlètes du groupe récréatif. Dans ce sens, la foule, les honneurs, les performances ou la reconnaissance sociale peuvent devenir des sources de renforcements plus importantes que l'entraîneur. Il serait intéressant lors d'études ultérieures de déterminer quel dosage de renforcements il est souhaitable qu'un entraîneur donne suivant le niveau de performance que les athlètes qu'il dirige ont atteint.

Hypothèses relatives à la satisfaction des athlètes face au comportement de l'entraîneur

L'hypothèse 6 propose que la relation qui existe entre la satisfaction et la congruence des comportements (i.e. préféré-réel) est curvilinéaire (Chelladurai 1978). Cette proposition repose sur le fait que la satisfaction sera optimum lorsque la différence entre le comportement pré-

féré et le comportement réel sera nulle. Si toutefois cette différence devait s'éloigner de zéro dans un sens ou dans l'autre, la satisfaction diminuerait d'autant.

La dimension d'entraînement. Pour la dimension d'entraînement du comportement de l'entraîneur, aucune relation curvilinéaire significative n'a été remarquée entre la satisfaction et la congruence des comportements. L'hypothèse 6 est donc infirmée pour cette dimension. Il faut cependant souligner qu'une relation linéaire significative existe entre ces deux variables. Ce résultat est d'autant plus intéressant que Chelladurai (1978) a obtenu un résultat semblable dans une étude où des athlètes d'équipes universitaires de basketball devaient évaluer le comportement de l'entraîneur à l'aide du ECLS. Au cours de cette étude, Chelladurai n'avait pas été en mesure de trouver une relation curvilinéaire significative entre la satisfaction et la congruence. Toutefois, comme dans la présente étude, une relation linéaire significative était apparue entre les deux variables.

Les similitudes entre les deux études s'arrêtent cependant à ce niveau. En effet, après l'analyse de ses résultats, Chelladurai (1978) en est venu à la conclusion que les athlètes étaient plus satisfaits lorsque le comportement de l'entraîneur dépassait leurs espérances. Dans la présente étude, l'analyse des résultats tend à démontrer que les athlètes sont satisfaits dans la mesure où le comportement de l'entraîneur se rapproche de leurs préférences pour la dimension d'entraînement. Il semble donc qu'il y ait une contradiction entre les deux études quant à la direction que prend la relation linéaire qui s'établit entre la satisfaction et la congruence des comportements.

Le fait que les sujets des deux études proviennent de milieux différents peut, en partie, expliquer cette contradiction. Dans l'étude de Chelladurai (1978), les sujets provenaient tous du milieu universitaire, milieu où la connaissance et les aspects didactiques sont vivement valorisés. Ainsi, un entraîneur démontrant des connaissances techniques supérieures aux espérances des athlètes peut engendrer une plus grande satisfaction. En contrepartie, la présente étude s'adresse à des athlètes inscrits dans des clubs sportifs. Leur provenance étant plus diversifiée, les aspects techniques de l'entraînement n'ont pas le même impact sur leur satisfaction vis-à-vis du comportement de l'entraîneur.

Du point de vue pratique, l'entraîneur doit, s'il veut satisfaire sa clientèle, s'adapter aux exigences du groupe qu'il dirige. En ce sens, il serait intéressant de déterminer si, comme semblent l'indiquer les résultats que nous avons obtenus, une différence existe réellement entre les athlètes participant à des programmes sportifs à vocation académique et les athlètes inscrits à des programmes sportifs d'élite sans vocation académique.

La dimension démocratique. Aucune relation significative n'a été remarquée entre la satisfaction et la congruence pour la dimension démocratique. Ce résultat est conforme à celui obtenu par Chelladurai (1978). Il faut donc croire que la dimension démocratique n'est pas reliée à la satisfaction. Il serait intéressant de voir si d'autres facteurs, telle la performance, ont un lien plus développé avec cette dimension du comportement de l'entraîneur.

La dimension autocratique. Pour la dimension autocratique, aucune relation significative n'a pu être remarquée entre la satisfaction et la congruence. Chelladurai (1978) dans une étude semblable à la nôtre, a été

en mesure de confirmer l'hypothèse du modèle multidimensionnel du leadership pour cette dimension. Quoique nous n'ayons pas été capable de trouver des liens significatifs entre la satisfaction et la congruence, nos résultats tendent à démontrer que la satisfaction des athlètes augmente lorsque la différence entre le comportement préféré et le comportement réel diminue. Il faudra donc porter une attention particulière à cette dimension lors d'études ultérieures.

La dimension de support social. Aucun lien significatif n'a été remarqué entre la satisfaction et la congruence des comportements pour la dimension de support social. Cette constatation est d'autant plus surprenante que la dimension de support social fait référence au bien-être des membres de l'équipe. Par conséquent, il aurait été logique de supposer que cette dimension ait pu avoir un impact important sur la satisfaction des athlètes. Toutefois, il est possible que les membres du groupe aient jugé que la responsabilité du bien-être des athlètes ne soit pas exclusive à l'entraîneur. En ce sens, cette responsabilité pourrait bien être celle de l'un ou plusieurs membres de l'équipe déchargeant du même coup l'entraîneur de ce rôle. Néanmoins, il faudra attendre d'autres études afin de déterminer quels mécanismes régissent les liens reliant la satisfaction et la congruence des comportements pour cette dimension.

La dimension de renforcement. Pour la dimension de renforcement, seule une relation linéaire significative existe entre la satisfaction et la congruence des comportements. Ce résultat est partiellement en accord avec celui obtenu par Chelladurai (1978). En effet, Chelladurai a obtenu des résultats qui lui ont permis de confirmer l'hypothèse du modèle multidimensionnel, à savoir que la satisfaction sera forte dans la mesure où la différence entre le comportement préféré et le comportement réel sera

nulle.

Pour notre part, nos résultats ont indiqué que les athlètes sont satisfaits lorsque le comportement de l'entraîneur est équivalent ou moins fort que leurs préférences. Toutefois, lorsque le comportement de l'entraîneur est plus fort que les préférences des athlètes, la satisfaction diminue. Cette tendance nous porte à croire que nos résultats ne nous ont montré qu'une partie des relations qui unissent la satisfaction et la congruence. En effet, la majorité de nos résultats ont indiqué que le comportement de l'entraîneur était moins fort que les préférences des athlètes entraînant de même coup des différences presque exclusivement négatives. Or, pour cette portion de la courbe, plus la différence entre les comportements diminue, plus la satisfaction augmente. D'autre part, de dire que la satisfaction continuera à augmenter lorsque les préférences des athlètes seront plus faibles que le comportement réel de l'entraîneur demeure du domaine spéculatif puisque nous n'avons pas de résultats tangibles qui représentent cette portion de la courbe. En d'autres termes, il est possible que nous n'ayons obtenu que la moitié inférieure de la courbe. Pour compléter le graphique, il faudrait trouver des sujets qui ont des préférences inférieures au comportement de l'entraîneur. De cette façon, nous serions à même d'avoir une vue d'ensemble plus juste.

Conclusion

Dans le cadre du modèle multidimensionnel du leadership (Chelladurai, 1978), la présente étude poursuivait deux objectifs. Le premier objectif visait à déterminer si les structures de l'organisation affectent les préférences des membres d'une équipe sportive pour le comportement d'un entraîneur. Le second objectif voulait vérifier l'hypothèse du modèle qui stipule que la satisfaction des membres d'une équipe sportive pour le comportement de l'entraîneur est fonction de la congruence entre les préférences des membres de l'équipe pour le comportement d'un entraîneur et le comportement de l'entraîneur dans la réalité.

Dans la première partie de l'étude, les résultats indiquent que comparativement aux membres du groupe récréatif, les athlètes du groupe d'élite ont préféré un entraîneur plus autocratique, un entraîneur qui offre plus de support social et finalement, un entraîneur qui donne moins de renforcements. Pour les dimensions d'entraînement et démocratique, aucune différence significative n'est apparue entre les deux groupes. Il faut cependant noter que malgré quelques différences, le patron général des préférences pour le comportement d'un entraîneur est le même pour les deux groupes. Dans ce sens, les athlètes préfèrent un entraîneur qui met l'emphasis sur l'entraînement, le renforcement et les aspects démocratiques de son comportement, qui offre occasionnellement du support social et qui est rarement autocratique.

Dans une étude faite sur des athlètes participant aux Universiades de 1983, Terry (1984) a remarqué que malgré quelques différences, un patron général des préférences pour le comportement de l'entraîneur semble se développer au travers de tous les athlètes. En général, les athlètes préfèrent un entraîneur ayant un comportement axé sur l'entraînement et

les renforcements, qui est axé occasionnellement sur les aspects démocratiques et de support social et finalement qui est rarement autocratique. Il est intéressant de noter jusqu'à quel point les résultats de Terry (1984) et ceux de la présente étude se ressemblent. Deux possibilités peuvent être tirées de ce fait. La première est que l'échelle du comportement du leader dans le sport n'est pas assez sensible pour indiquer de véritables différences. La seconde est qu'il existe un profil universel des préférences des athlètes pour le comportement d'un entraîneur.

La seconde étape de l'étude n'a pas permis de confirmer la nature curvilinéaire des relations entre la satisfaction des athlètes et la congruence des comportements. Toutefois, pour deux des cinq dimensions les résultats indiquent une tendance à corroborer l'hypothèse. En effet, pour les dimensions de renforcement et d'entraînement, les athlètes ont été plus satisfaits de l'entraîneur lorsque la différence entre leurs préférences pour le comportement d'un entraîneur et le comportement réel de l'entraîneur se rapproche de zéro.

Limitations

Quoique les résultats de la présente étude fussent comparables à plusieurs études similaires (Chelladurai, 1978; Chelladurai & Saleh, 1978; Terry, 1984), il faut demeurer prudent dans l'interprétation que l'on peut en faire. En effet, le très petit nombre de sujets et surtout d'entraîneurs évalués par cette étude ne permet pas une généralisation des résultats. De fait, la majorité des sujets de notre étude ont évalué le comportement de leur entraîneur comme étant plus faible que leurs préférences. Il est donc impossible de présumer de ce qui se produit lorsque le comportement de l'entraîneur dépasse les espérances des athlètes.

Il faut aussi noter qu'il n'a pas été clairement établi que des différences existent entre le programme compétitif et le programme récréatif. En conséquence, il est difficile d'évaluer l'effet véritable des deux programmes sur les préférences des participants pour le comportement d'un entraîneur.

Recommandations

Suite aux résultats obtenus dans cette étude, plusieurs recommandations sont proposées. En premier lieu, il est recommandé de produire une étude exhaustive où des athlètes provenant de milieux différents pourraient exprimer leurs préférences pour le comportement d'un entraîneur. De cette façon, il sera possible de déterminer si effectivement un profil universel des préférences des athlètes pour le comportement de l'entraîneur existe.

Du point de vue pratique, il est recommandé aux entraîneurs de mettre l'emphase sur les aspects de leur comportement axés sur l'entraînement et l'instruction. Il semble que cet élément de son comportement est celui qui définit le mieux son rôle.

En troisième lieu, il est recommandé que parmi l'échantillon de sujets, on retrouve plusieurs athlètes évaluant le comportement de l'entraîneur comme étant supérieur à leurs préférences. De cette façon, il sera possible de donner une idée plus juste de la relation qui unit la satisfaction et la congruence des comportements.

Finalement, il est recommandé de revoir les aspects du modèle multidimensionnel du leadership qui sont liés aux dimensions démocratique et autocratique. L'indépendance de ces deux dimensions n'est pas clairement établie. De plus, le modèle n'indique pas clairement dans quelle situation l'entraîneur doit être démocratique et quand il doit être autocrati-

que. Cette ambiguïté peut entraîner de l'imprécision dans les réponses des sujets et par conséquent fausser plusieurs résultats.

Annexe A:
Exemples de questionnaires

ECHELLE DE COMPORTEMENT DU LEADER DANS LE SPORT
(version des préférences)

Chacun des énoncés suivants décrit un comportement spécifique pouvant être adopté par un entraîneur. Pour chaque énoncé, il existe cinq alternatives:

- 1- *Toujours*
- 2- *Souvent (75% du temps)*
- 3- *Occasionnellement (50% du temps)*
- 4- *Rarement (25% du temps)*
- 5- *Jamais*

Indiquez votre préférence en inscrivant un (x) dans l'espace approprié. Répondez à tous les énoncés même si vous n'êtes pas certain de la signification de l'un d'eux. Prenez note que ce questionnaire n'est pas une évaluation de votre entraîneur actuel ou de tout autre entraîneur que vous avez pu avoir dans le passé. C'est votre préférence personnelle qui est requise. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. La spontanéité et l'honnêteté de vos réponses sont importantes pour le succès de cette étude.

	TOUJOURS	SOUVENT	OCCASIONNELLEMENT	RAREMENT	JAMAIS	
<u>Je préfère que mon entraîneur:</u>						
1- Voit à ce que les athlètes donnent leur plein rendement.	()	()	()	()	()	1
2- Demande l'opinion des athlètes sur des stratégies à employer lors de compétitions spécifiques.	()	()	()	()	()	2
3- Aide les athlètes avec leurs problèmes personnels.	()	()	()	()	()	3
4- Complimente un athlète devant tout le groupe lorsque celui-ci a accompli une bonne performance.	()	()	()	()	()	4
5- Explique à chaque athlète les techniques et les tactiques du sport pratiqué.	()	()	()	()	()	5
6- Planifie relativement sans consulter les athlètes.	()	()	()	()	()	6
7- Aide les membres du groupe à résoudre leur conflit.	()	()	()	()	()	7

Je préfère que mon entraîneur:

	TOUJOURS	SOUVENT	OCCASIONNELLEMENT	RAREMENT	JAMAIS	
8- Porte une attention particulière à corriger les erreurs des athlètes.	()	()	()	()	()	8
9- Obtiens l'approbation du groupe sur des points importants avant d'entreprendre une action.	()	()	()	()	()	9
10- Signale à l'athlète son bon travail lorsqu'il a bien accompli sa tâche.	()	()	()	()	()	10
11- S'assure que le rôle de l'entraîneur dans l'équipe est bien compris par tous les athlètes.	()	()	()	()	()	11
12- N'explique pas ses actions.	()	()	()	()	()	12
13- Voit au bien-être personnel de l'athlète.	()	()	()	()	()	13
14- Enseigne les habiletés du sport à chaque athlète individuellement.	()	()	()	()	()	14
15- Laisse les athlètes partager les prises de décision.	()	()	()	()	()	15
16- Voit à ce que l'athlète soit récompensé lorsqu'il exécute une bonne performance.	()	()	()	()	()	16
17- Planifie à l'avance ce qui devrait être fait.	()	()	()	()	()	17
18- Encourage les athlètes à faire des suggestions sur la manière de diriger une pratique.	()	()	()	()	()	18
19- Fasse des faveurs personnelles aux athlètes.	()	()	()	()	()	19
20- Explique aux athlètes ce qui devrait et ne devrait pas être fait.	()	()	()	()	()	20
21- Laisse les athlètes fixer leurs propres objectifs.	()	()	()	()	()	21
22- Exprime l'affection qu'il ressent face à un athlète.	()	()	()	()	()	22
23- S'attende à ce que chaque athlète exécute sa tâche dans les moindres détails.	()	()	()	()	()	23
24- Laisse les athlètes agir à leur manière même s'ils font des erreurs.	()	()	()	()	()	24
25- Encourage les athlètes à se confier à l'entraîneur.	()	()	()	()	()	25
26- Indique les forces et les faiblesses de chaque athlète.	()	()	()	()	()	26

<i>Je préfère que mon entraîneur:</i>		TOUJOURS	SOUVENT	OCCASIONNELLEMENT	RAREMENT	JAMAIS	
27-	Refuse de faire des compromis sur un point.	()	()	()	()	()	27
28-	Exprime son appréciation lorsqu'un athlète réalise une bonne performance.	()	()	()	()	()	28
29-	Donne des instructions spécifiques à chaque athlète sur ce qui devrait être fait dans chaque situation.	()	()	()	()	()	29
30-	Demande l'opinion des athlètes sur des sujets importants de l'entraînement.	()	()	()	()	()	30
31-	Encourage des relations intimes et informelles avec les athlètes.	()	()	()	()	()	31
32-	Voit à ce que les efforts des athlètes soient coordonnés.	()	()	()	()	()	32
33-	Permet aux athlètes de travailler à leur propre rythme.	()	()	()	()	()	33
34-	Se tient à l'écart des athlètes.	()	()	()	()	()	34
35-	Explique comment la contribution de chaque athlète s'insère dans l'ensemble de l'équipe.	()	()	()	()	()	35
36-	Invite les athlètes chez lui.	()	()	()	()	()	36
37-	Reconnaisse le mérite de l'athlète s'il y a lieu.	()	()	()	()	()	37
38-	Spécifie en détail ce qu'on attend des athlètes.	()	()	()	()	()	38
39-	Permet aux athlètes de décider des jeux à utiliser pendant une partie.	()	()	()	()	()	39
40-	Parle de façon à décourager les questions.	()	()	()	()	()	40

ECHELLE DE COMPORTEMENT DU LEADER DANS LE SPORT
(perception du comportement de l'entraîneur)

Chacun des énoncés suivants décrit un comportement spécifique pouvant être adopté par un entraîneur. Pour chaque énoncé, il existe cinq alternatives:

- 1- Toujours
- 2- Souvent (75% du temps)
- 3- Occasionnellement (50% du temps)
- 4- Rarement (25% du temps)
- 5- Jamais

Indiquez quel est le comportement de votre entraîneur en inscrivant un (x) dans l'espace approprié. Répondez à tous les énoncés même si vous n'êtes pas certain de la signification de l'un d'eux. Prenez note que vous évaluez le comportement de votre entraîneur actuel.

	TOUJOURS	SOUVENT	OCCASIONNELLEMENT	RAREMENT	JAMAIS	
<u>Mon entraîneur:</u>						
1- Voit à ce que les athlètes donnent leur plein rendement.	()	()	()	()	()	1
2- Demande l'opinion des athlètes sur des stratégies à employer lors de compétitions spécifiques.	()	()	()	()	()	2
3- Aide les athlètes avec leurs problèmes personnels.	()	()	()	()	()	3
4- Complimente un athlète devant tout le groupe lorsque celui-ci a accompli une bonne performance.	()	()	()	()	()	4
5- Explique à chaque athlète les techniques et les tactiques du sport pratiqué.	()	()	()	()	()	5
6- Planifie relativement sans consulter les athlètes.	()	()	()	()	()	6
7- Aide les membres du groupe à résoudre leur conflit.	()	()	()	()	()	7

		TOUJOURS	SOUVENT	OCCASIONNELLEMENT	RAREMENT	JAMAIS
<u>Mon entraîneur:</u>						
8-	Porte une attention particulière à corriger les erreurs des athlètes.	()	()	()	()	()
9-	Obtient l'approbation du groupe sur des points importants avant d'entreprendre une action.	()	()	()	()	()
10-	Signale à l'athlète son bon travail lorsqu'il a bien accompli sa tâche.	()	()	()	()	()
11-	S'assure que le rôle de l'entraîneur dans l'équipe est bien compris par tous les athlètes.	()	()	()	()	()
12-	N'explique pas ses actions.	()	()	()	()	()
13-	Voit au bien-être personnel de l'athlète.	()	()	()	()	()
14-	Enseigne les habiletés du sport à chaque athlète individuellement.	()	()	()	()	()
15-	Laisse les athlètes partager les prises de décision.	()	()	()	()	()
16-	Voit à ce que l'athlète soit récompensé lorsqu'il exécute une bonne performance.	()	()	()	()	()
17-	Planifie à l'avance ce qui devrait être fait.	()	()	()	()	()
18-	Encourage les athlètes à faire des suggestions sur la manière de diriger une pratique.	()	()	()	()	()
19-	Fait des faveurs personnelles aux athlètes.	()	()	()	()	()
20-	Explique aux athlètes ce qui devrait et ne devrait pas être fait.	()	()	()	()	()
21-	Laisse les athlètes fixer leurs propres objectifs.	()	()	()	()	()
22-	Exprime l'affection qu'il ressent face à un athlète.	()	()	()	()	()
23-	S'attend à ce que chaque athlète exécute sa tâche dans les moindres détails.	()	()	()	()	()
24-	Laisse les athlètes agir à leur manière même s'ils font des erreurs.	()	()	()	()	()
25-	Encourage les athlètes à se confier à l'entraîneur.	()	()	()	()	()
26-	Indique les forces et les faiblesses de chaque athlète.	()	()	()	()	()

		OCCASIONNELLEMENT				
		TOUTJOURS	SOUVENT	RAREMENT	JAMAIS	
<u>Mon entraîneur:</u>						
27-	Refuse de faire des compromis sur un point.	()	()	()	()	27
28-	Exprime son appréciation lorsqu'un athlète réalise une bonne performance.	()	()	()	()	28
29-	Donne des instructions spécifiques à chaque athlète sur ce qui devrait être fait dans chaque situation.	()	()	()	()	29
30-	Demande l'opinion des athlètes sur des sujets importants de l'entraînement.	()	()	()	()	30
31-	Encourage des relations intimes et informelles avec les athlètes.	()	()	()	()	31
32-	Voit à ce que les efforts des athlètes soient coordonnés.	()	()	()	()	32
33-	Permet aux athlètes de travailler à leur propre rythme.	()	()	()	()	33
34-	Se tient à l'écart des athlètes.	()	()	()	()	34
35-	Explique comment la contribution de chaque athlète s'insère dans l'ensemble de l'équipe.	()	()	()	()	35
36-	Invite les athlètes chez lui.	()	()	()	()	36
37-	Reconnaît le mérite de l'athlète s'il y a lieu.	()	()	()	()	37
38-	Spécifie en détail ce qu'on attend des athlètes.	()	()	()	()	38
39-	Permet aux athlètes de décider des jeux à utiliser pendant une partie.	()	()	()	()	39
40-	Parle de façon à décourager les questions.	()	()	()	()	40

A partir de l'échelle proposée ci-dessous, donnez une indication de votre niveau de satisfaction vis-à-vis de votre performance au cours de la présente saison. (encerclez la bonne réponse)

- 1- très insatisfait
- 2- modérément insatisfait
- 3- légèrement insatisfait
- 4- indifférent
- 5- légèrement satisfait
- 6- modérément satisfait
- 7- très satisfait

Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de la performance de votre équipe au cours de la présente saison? (encerclez la bonne réponse)

- 1- très insatisfait
- 2- modérément insatisfait
- 3- légèrement insatisfait
- 4- indifférent
- 5- légèrement satisfait
- 6- modérément satisfait
- 7- très satisfait

Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis du leadership de votre entraîneur? (encerclez la bonne réponse)

- 1- très insatisfait
- 2- modérément insatisfait
- 3- légèrement insatisfait
- 4- indifférent
- 5- légèrement satisfait
- 6- modérément satisfait
- 7- très satisfait

Quel est votre niveau général de satisfaction vis-à-vis de votre participation à l'équipe? (encerclez la bonne réponse)

- 1- très insatisfait
- 2- modérément insatisfait
- 3- légèrement insatisfait
- 4- indifférent
- 5- légèrement satisfait
- 6- modérément satisfait
- 7- très satisfait

Annexe B:

Tableaux des analyses de variance
et graphiques relatifs à la satisfaction des athlètes
pour le comportement de l'entraîneur

Tableau 1
Analyse de variance de la satisfaction
pour la dimension d'entraînement et instruction

Source de variation	Somme des carrés	<u>dl</u>	Carré moyen	<u>F</u>
Totale		52		
A (satisfaction)	2.0863	4	2.0863	4.97*
B (récréatif x compétitif)	.3483	1	.3483	-
A x B	.1883	4	.1883	-
Erreur	.4195	44	.4195	

* $p < .01$

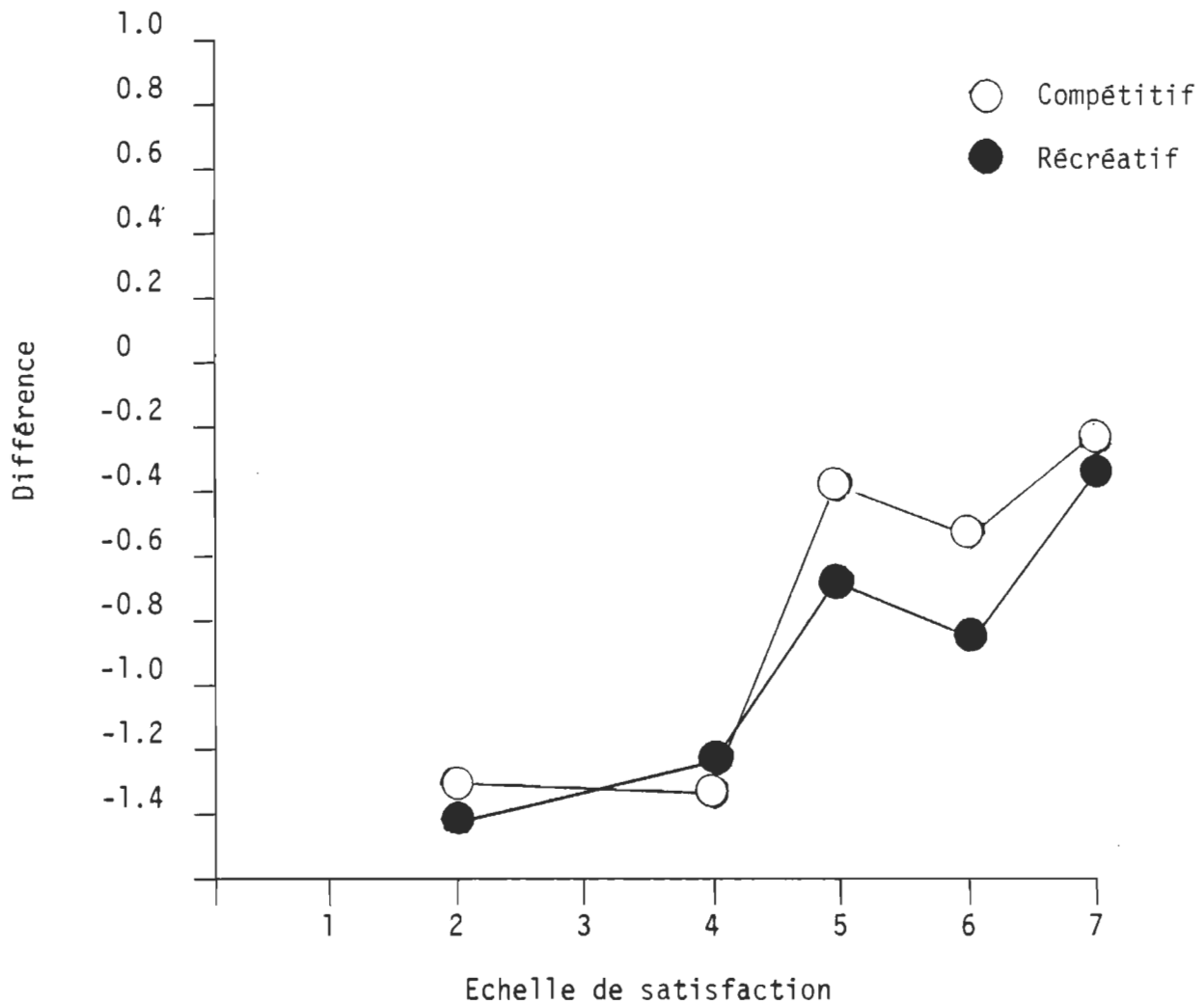


Figure 1. Moyennes des différences entre le comportement préféré et réel pour la dimension d'entraînement regroupées pour chaque échelon de l'échelle de satisfaction (les échelons 1, 2 et 3 ont été regroupés)

Tableau 2
Analyse de variance de la satisfaction
pour la dimension démocratique

Source de variation	Somme des carrés	<u>dl</u>	Carré moyen	<u>F</u>
Totale		52		
A (satisfaction)	.3137	4	.3137	-
B (récréatif x compétitif)	.6264	1	.6264	-
A x B	.2578	4	.2578	-
Erreur	.3641	44	.3641	

* $p < .01$

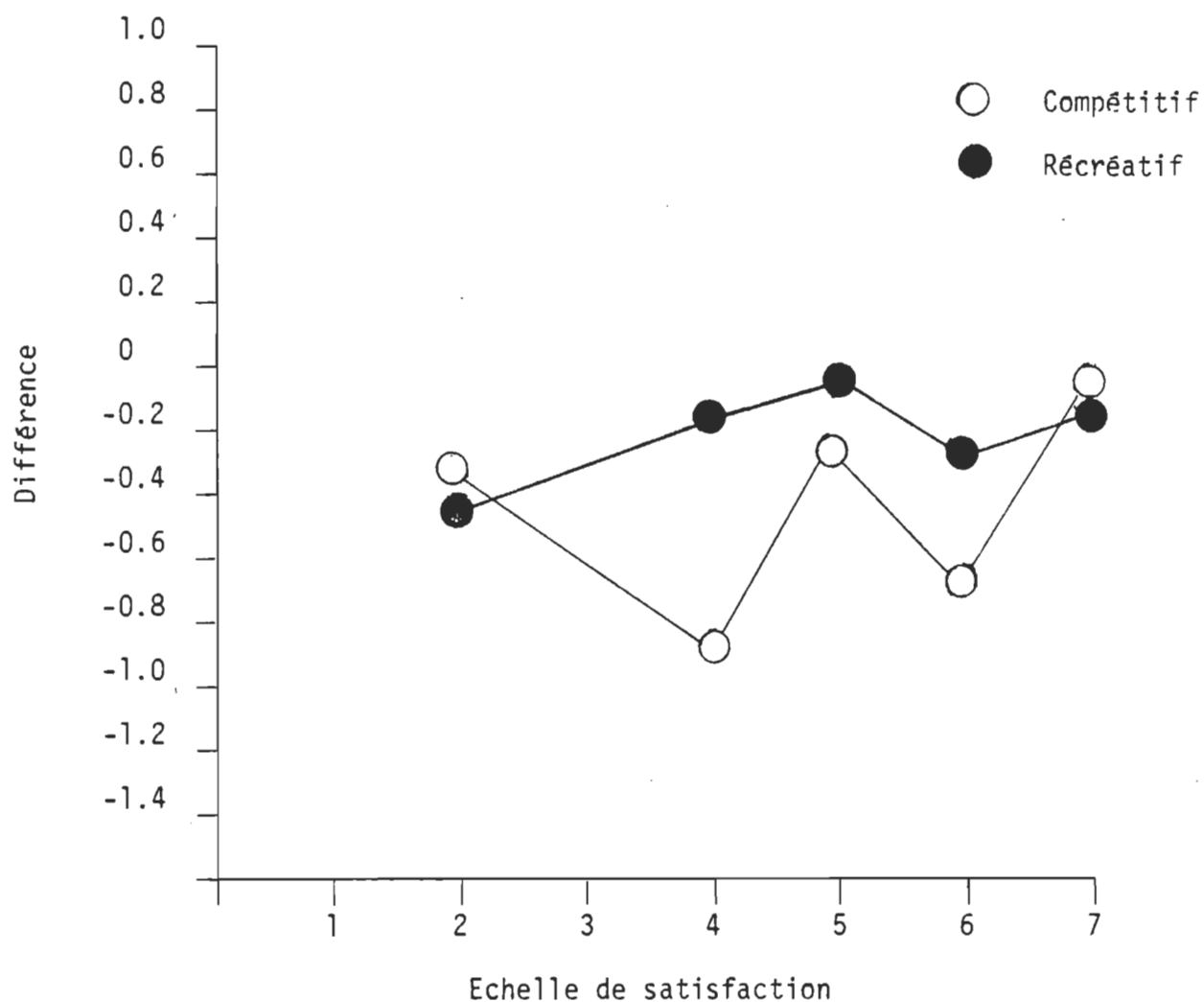


Figure 2. Moyennes des différences entre le comportement préféré et réel pour la dimension démocratique regroupées pour chaque échelon de l'échelle de satisfaction (les échelons 1, 2 et 3 ont été regroupés).

Tableau 3
Analyse de variance de la satisfaction
pour la dimension autocratique

Source de variation	Somme des carrés	<u>dl</u>	Carré moyen	<u>F</u>
Totale		52		
A (satisfaction)	.3607	4	.3607	-
B (récréatif x compétitif)	.4914	1	.4914	-
A x B	.0161	4	.0161	-
Erreur	.3880	44	.3880	

* $p < .01$

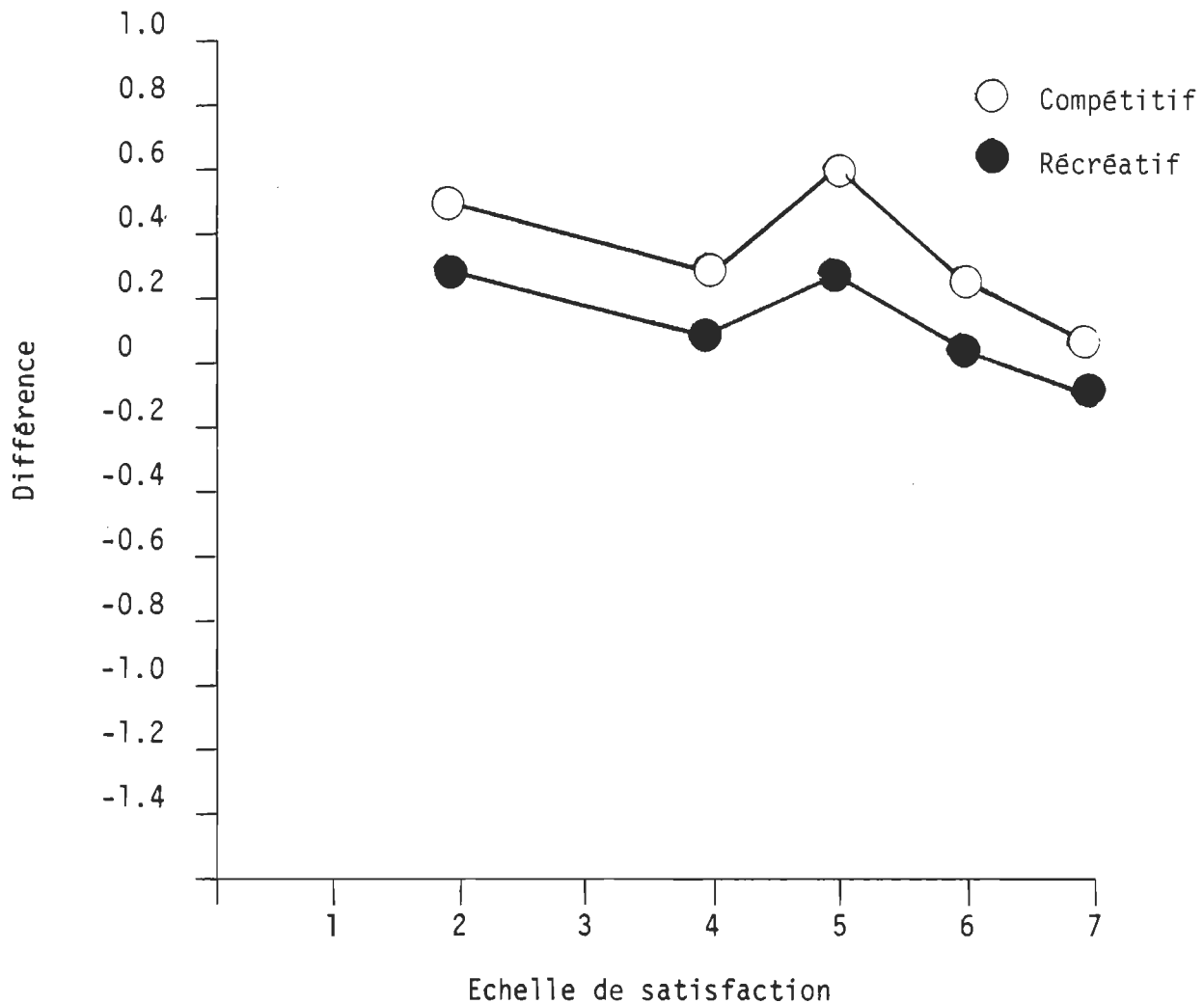


Figure 3. Moyennes des différences entre le comportement préféré et réel pour la dimension autocratique regroupées pour chaque échelon de l'échelle de satisfaction (les échelons 1, 2 et 3 ont été regroupés)

Tableau 4
Analyse de variance de la satisfaction
pour la dimension de support social

Source de variation	Somme des carrés	<u>dl</u>	Carré moyen	<u>F</u>
Totale		52		
A (satisfaction)	.6876	4	.6876	-
B (récréatif x compétitif)	.1674	1	.1674	-
A x B	.1493	4	.1493	-
Erreur	.6727	44	.6727	

* $p < .01$

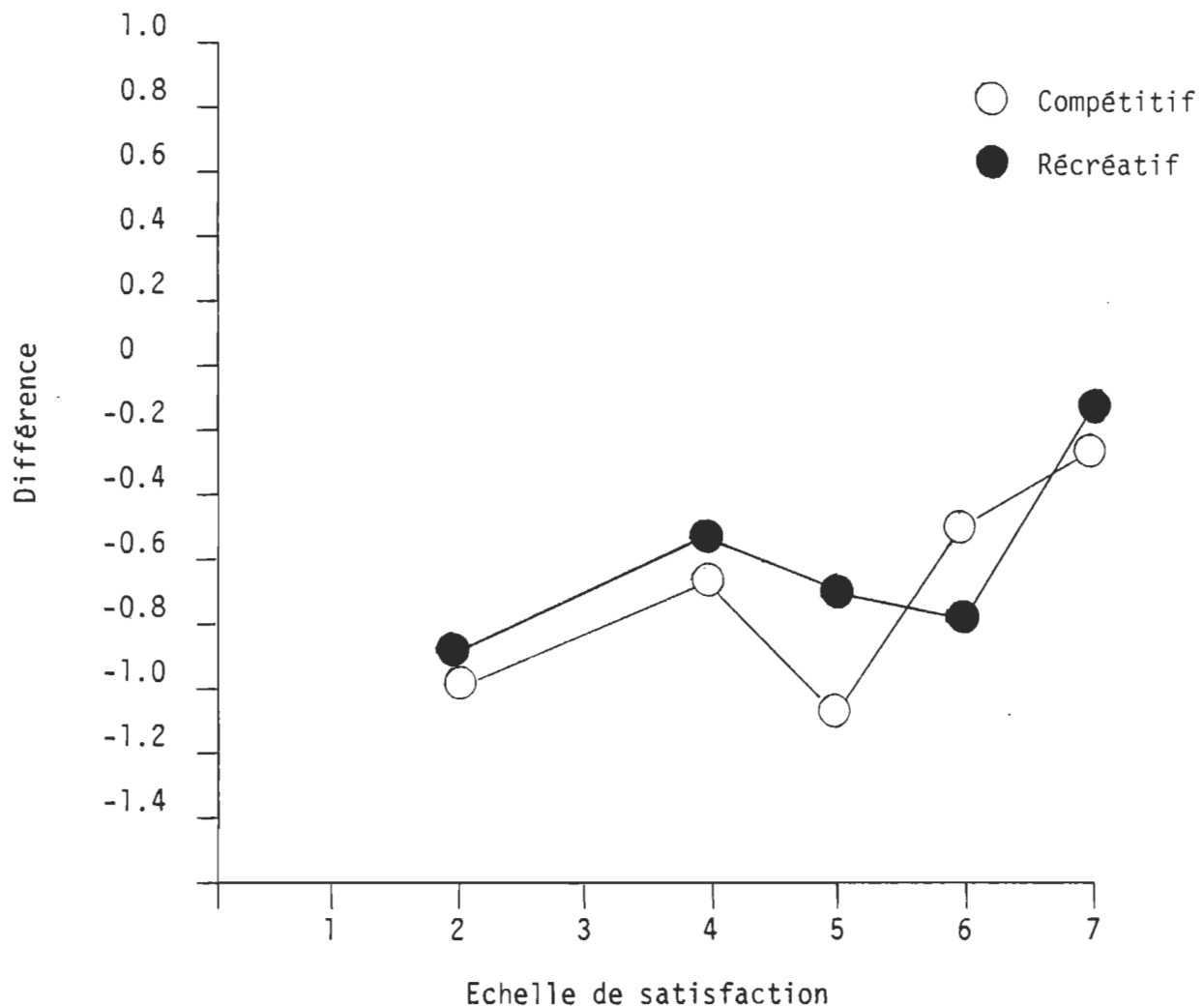


Figure 4. Moyennes des différences entre le comportement préféré et réel pour la dimension de support social regroupées pour chaque échelon de l'échelle de satisfaction (les échelons 1, 2 et 3 ont été regroupés).

Tableau 5
Analyse de variance de la satisfaction
pour la dimension de renforcement positif

Source de variation	Somme des carrés	<u>dl</u>	Carré moyen	<u>F</u>
Totale		52		
A (satisfaction)	1.3639	4	1.3639	2.73*
B (récréatif x compétitif)	.8073	1	.0873	-
A x B	.2514	4	.2514	-
Erreur	.4992	44	.4992	

* $p < .01$

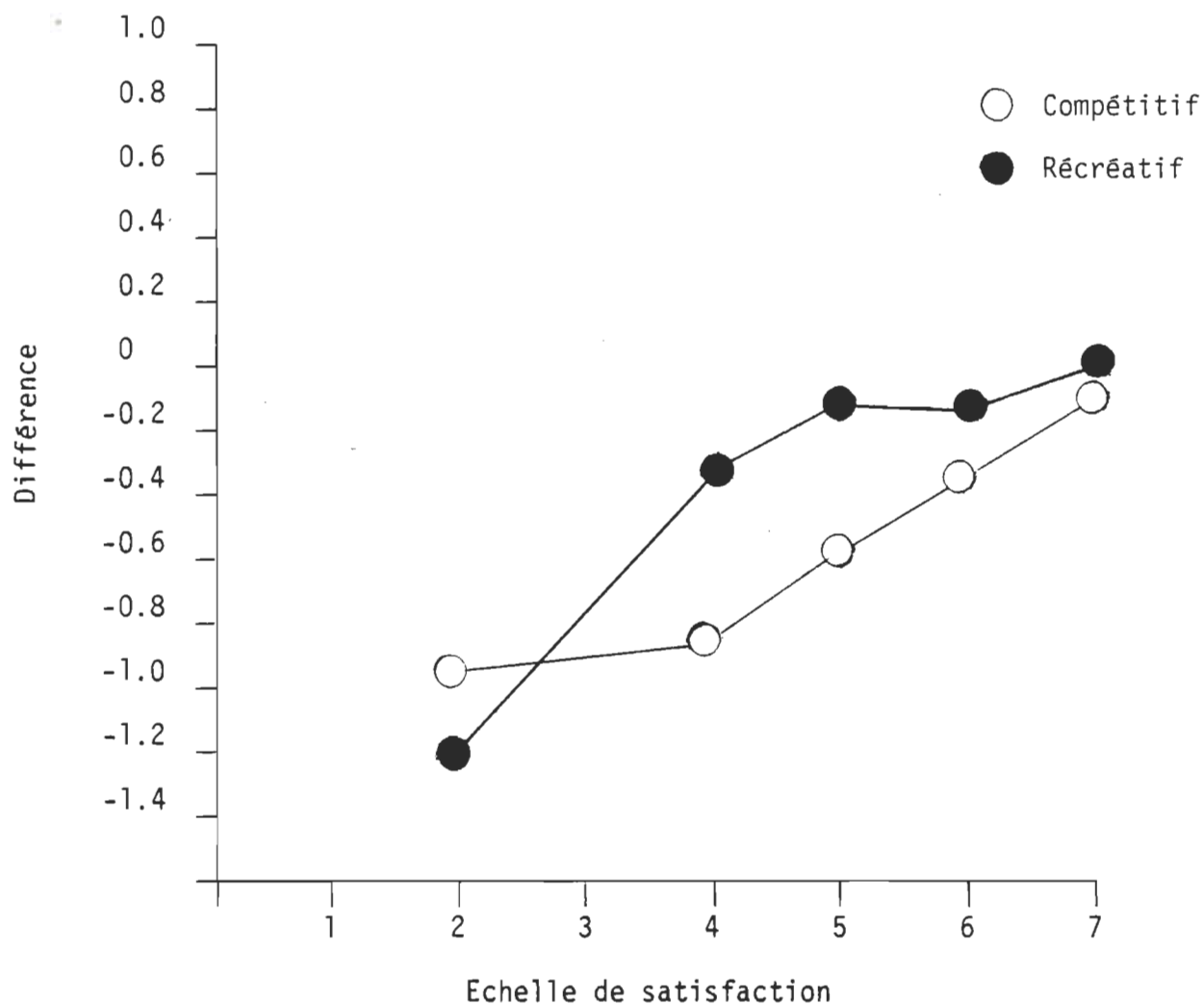


Figure 5. Moyennes des différences entre le comportement préféré et réel pour la dimension de renforcement positif regroupées pour chaque échelon de l'échelle de satisfaction (les échelons 1, 2 et 3 ont été regroupés).

Références

- Behling, O., & Schreisheim, C. Organizational Behavior: Theory, research, and application. Boston: Allyn and Bacon Inc., 1976.
- Bird, A. M. Team structure and success as related to cohesiveness and leadership. Journal of Social Psychology, 1977, 103, 217-223.
- Carron, A.V. Social psychology of sport. New York: Mouvement publication, 1980.
- Chelladurai, P. A contingency model of leadership in athletics. Thèse de doctorat présentée à la Faculté des sciences de management de l'Université de Waterloo, Ontario, 1978.
- Chelladurai, P. Leadership in sport organizations. Journal canadien des sciences appliquées au sport, 1980, 5(4), 226-231.
- Chelladurai, P. Discrepancy Between Preferences and Perceptions of Leadership Behavior and Satisfaction of Athletes in Varying Sports. Journal of sport psychology, 1984, 6, 27-41.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. Leadership. Canadian association for health, physical education and recreation, 1978.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. Preferred leadership in sports. Canadian Journal of Applied Sports Sciences, 1978, 3(2), 85-92.
- Danielson, R. R. Contingency model of leadership effectiveness: An empirical investigation of its application in sport. Motor Learning, Sport Psychology, Pedagogy and Didactics of Physical Activity, Monograph 5. Québec, 1976.
- Danielson, R. R., Zelhart, P. F., & Drake, C. J. Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behavior as perceived by high school hockey players. Research Quarterly, 1975, 46(3), 323-334.
- Fiedler, F. E. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill. 1967.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. Pattern of leadership behavior related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology, 1962, 15, 43-56.
- Fleishman, E. A., Harris, E. F., & Burt, H. E. Leadership and supervision in industry. Columbus: The Ohio State University, Bureau of educational research, 1955.

- Gilbert, M. A. An organizational approach to the study of productivity efficiency and satisfaction of AAA High School Basketball teams based on Fiedler's contingency model and Taylor and Bowers' survey of organizational conditions. Thèse de doctorat présentée à l'Université de l'Orégon, 1977.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. A factorial study of the leader behavior description. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: The Ohio State University, 1957.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. Development of the leader description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: The Ohio State University, 1957.
- House, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 1971, 16, 321-338.
- House, R. J., & Dessler, G. The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Contingency approaches to leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1974.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 1974, 5, 81-97.
- Inciong, P. A. Leadership style and team success. Thèse de doctorat présentée à l'Université de l'Utah, 1974.
- Jackson, D. N. Personality research form manual. Goshen, New York: Research Psychologists Press Inc., 1974.
- Kahn, R. L., & Katz, D. Leadership practices in relation to productivity and morale. Group dynamics. 2 ed. Edited by Cartwright and A. F. Zander. Evanston: Row, Peterson and Company, 1960.
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. Productivity, supervision, and morale among railroad workers. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, Survey Research Center, 1951.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. Productivity, supervision and morale in an office situation. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, Survey Research Center, 1950.
- Mitchell, T. R. Expectancy model of job satisfaction, occupational preferences and effort: A theoretical, methodological and empirical appraisal. Psychological Bulletin, 1974, 81(12), 1053-1077.
- Osborn, R. N., & Hunt, J. G. An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership frontiers. Kent: Kent State University, 1975.

- Sokal, R. R., & Rohlf, F. J. Biometry. San Francisco: W. H. Freeman and company, 1969.
- Stogdill, R. M. Handbook of leadership. New York: The Free Press, 1974.
- Terry, P. C. The Coaching Preferences of Elite Athletes Competing at Universiade '83. Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 1984, 9(4), 201-208.
- Vallerand, R., & Halliwell, J. Vers une méthode de validation transculturelle de questionnaires psychologiques: Implication pour la psychologie du sport au Québec. Département d'éducation physique de l'Université de Montréal, Montréal, 1982. (non publié)
- Winer, R. R. Statistical principles in experimental design. New York: Mc Graw Hill, 1971.
- Yukl, G. Toward a behavioral theory of leadership. Organizational behavior and Human Performance, 1971, 6, 414-440.